

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第24巻 第10号(通巻636号) 2025.10

企業の目的は何がよいのか

PIFの活用により企業価値を高める中小企業②

－株式会社日さく(埼玉県さいたま市)の挑戦－

信用金庫の視点でひも解く2025年版中小企業白書・小規模企業白書

－新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略・経営力を高める
小規模事業者の持続的発展と地域貢献－

猛暑による家計の行動変化

－猛暑の中で支出金額がさらに増える品目も－

中小企業のSDGs 経営を支える

「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」②

－JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」を活用して
アフリカ地域で飛躍を図る中小企業－



SCB

信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

- 対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。
- かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。
- 信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ（<https://www.scbri.jp/>）に掲載されている募集要項等をご参照ください。

編集委員会（敬称略、順不同）

委員長	地主 敏樹	関西大学 総合情報学部教授
副委員長	藤野 次雄	横浜市立大学名誉教授
委員	打田委千弘	愛知大学 経済学部教授
委員	永田 邦和	長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授
委員	村上 恵子	県立広島大学 地域創生学部教授

問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局（担当：奥津、品田）

Tel：03(5202)7671／Fax：03(3278)7048

信金中金月報

2025年10月号 目次

	企業の目的は何がよいのか 信金中金月報掲載論文編集委員 永田邦和 2 (長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授)
調 査	PIFの活用により企業価値を高める中小企業② 藁品和寿 4 ー株式会社日さく(埼玉県さいたま市)の挑戦ー
	信用金庫の視点でひも解く 2025年版中小企業白書・小規模企業白書 鉢嶺 実 15 ー新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略・経営力を高める 小規模事業者の持続的発展と地域貢献ー 篠田雄大
	猛暑による家計の行動変化 鹿庭雄介 34 ー猛暑の中で支出金額がさらに増える品目もー
	中小企業のSDGs 経営を支える 「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」② 藁品和寿 42 ーJICA「中小企業・SDGsビジネス支援事業」を活用して アフリカ地域で飛躍を図る中小企業ー
信金中金だより	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(8月) 62
統 計	統計データ掲載サイトのご案内 64

企業の目的は何がよいのか

信金中金月報掲載論文編集委員

永田 邦和

(長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授)

経済学では、経済主体は自分の利益を最大にするように行動すると仮定しています。消費者は、効用(消費からの満足感)を最大にするように、消費の組み合わせを決めます。実際に、買い物をするときに、効用の最大化を考えている人はいませんが、消費者の行動の理論的な説明であれば、多くの方に納得していただけたと思います。

企業の目的は利潤の最大化であると仮定しています。信用金庫の職員の方々は「非営利法人も存在している」と思われるでしょうし、経営者の方からは「我が社は、顧客や地域社会の利益を第一に考えている」との批判が出てくるかもしれません。しかし、赤字を続けるわけにはいきませんので、程度の差はありますが、すべての企業が利潤を考慮しています。企業の行動を理論的に説明するとき、企業の目的を利潤の最大化と仮定しても、誤りではありません。こちら、多くの方に納得していただけたと思います。

コーポレート・ファイナンス(企業金融論)は、経済学に基づいていますので、企業や投資家の利益の最大化を前提にしています。ファイナンスの意思決定の成否は、企業価値(将来のキャッシュ・フローの現在価値の合計)や株式価値(株主が受け取るキャッシュ・フローの現在価値の合計)で判断します。企業価値や株式価値を最大にする意思決定が最適となります。ビジネスパーソン向けの教科書(石野雄一氏や砂川伸幸氏の教科書)においても、コーポレート・ファイナンスでは、株主重視や株主を満足させる経営が重要であると述べられています。表現は異なりますが、企業価値や株式価値の最大化と同じです。

実際の経営では、様々なステークホルダーに配慮する必要がありますし、地域金融機関は出資者(株主や会員)の利益だけでなく、地域社会のことも考慮しています。株主のみを重視しても問題ないのは、株主が受け取る前に、他のステークホルダーに約束通りの支払い(満足してもらえる支払い)を行っているからです。企業は売上から、仕入先や取引先、従業員、債権者(金融機関)、政府・地方公共団体(法人税)への支払いを行います。残った金額が当期純利益になり、それを株主は受け取ります。株主が受け取る前に、株主以外のステークホルダーには、満足できる金額を約束通りに支払っています。株主が満足できる結果であれば、それ以外のステークホルダーも満足していることになります。

従業員の給与を減らしたり、仕入先から不当に安い価格で購入したりすることで、株主の利

益を増やすこともできます。しかし、そのようなことをすれば、従業員は退職しますし、原材料を販売する仕入先も減るでしょう。ステークホルダーの利益を犠牲にすれば、一時的に株主の利益を増やすことはできますが、長続きしません。株主重視の経営を行っても、他のステークホルダーに十分な利益を支払います。近年、株主だけでなく、従業員や顧客、取引先、地域社会、環境等も含めたステークホルダーの利益を考えるべきというステークホルダー資本主義が唱えられています。株主重視の経営に行き過ぎた面があったことは否定できませんが、株主重視の経営は、他のステークホルダーの利益を犠牲にすることではありません。

企業の目的について、筆者には、大学院生時代の思い出があります。ある授業で、一人の学生が「企業の目的は利潤最大化以外でもよいのではないか。環境保護を目的にしてもよいのではないか」と発言しました。その学生は、発展途上国からの留学生であり、途上国では、企業が安易に汚染物質を排出するので、環境が汚染されていました。自国の現状を踏まえて、その学生は、企業には、利潤以外のものにも目を向けて欲しいと考えたのかもしれません。それに対して、担当教授は「もし環境を破壊したら、住民は企業に損害賠償を請求する。企業が賠償金を払うことになったら、その額だけ株主の利益が減ることになる。利潤最大化を目的にしても、企業は環境に配慮する」と説明しました。

何故か、筆者はこの意見に納得できました。それは、当時の筆者の研究テーマと関係があったからだと思います。当時、筆者は金融規制を研究していました。金融規制の議論では、金融機関のインセンティブを考慮せずに規制を課すと、金融機関の行動が望ましくない方向へ変わり、社会厚生が減少することが示されていました。政府が規制を課すと、金融機関の行動は変化します。そのことを考慮せずに規制を課すと、金融機関が、ハイリスクな資産への投資を増やしたり、経営努力を怠ったりします。規制を課すときには、規制による金融機関の行動の変化を考慮することや、可能であれば、金融機関が望ましい行動を自発的にとるようなインセンティブを与える必要があります。

自由主義のもとでは、何を目標にするか、どのステークホルダーの利益を重視するかは、企業の自由です。そうであれば、利潤の最大化を批判するだけでなく、環境保護に取り組むことで、企業の利潤が増えるような制度設計が必要です。被害を受けた住民が企業に損害賠償を請求できる権利や、公正な裁判制度等があれば、企業は、賠償金による利潤の減少を回避するために、環境に配慮した経営を行います。

現実の世界は複雑ですので、抽象的な議論の結論を、そのまま当てはめることはできません。しかしながら、「こうあるべきだ」という流行に流され、企業の目的を決めるのではなく、そのような目的がステークホルダー全員の利益につながるのか、そのためには、どのようなインセンティブを与えるのかを議論することも必要になります。

PIFの活用により企業価値を高める中小企業②

－株式会社日さく(埼玉県さいたま市)の挑戦－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 中小企業、SDGs経営、PIF、企業価値向上、さく井、埼玉縣信用金庫

(視 点)

産業企業情報 No.2024-10 (2024年10月7日発行) では、収益不動産の売買・仲介を主業とする武蔵コーポレーション(株)と埼玉縣信用金庫(埼玉県)によるPIF(ポジティブ・インパクト・ファイナンス)実行に向けた取組みを紹介した。

本稿では、引き続きPIFに焦点をあて、さく井工事や井戸メンテナンスで高い技術を有する(株)日さく(埼玉県さいたま市)による企業価値向上への取組みを紹介する。

(要 旨)

- (株)日さくは、1912年4月、弁護士・松本隆治氏が、日本初の井戸を掘る機械である「森村式さく井機」を発明した森村扇四郎氏とともに、旧東京市丸の内にて創業した。4つの転機を乗り越えながら創業113周年を迎え、次の150年、200年を見据えて歩んでいる。現在、創業以来培ってきたさく井工事や井戸メンテナンスのほか、地下水関連設備工事、地すべり対策工事等の特殊土木工事、地質調査・建設コンサルタント等を主な事業とし、海外事業でも高い実績を誇っている。
- 地下水の保全とその持続的な利用は、本業であるさく井工事にとって必要不可欠である。井戸の掘削や地すべり対策、地質調査等を通じて、地域社会の安心・安全に貢献することを使命と捉え、自然な流れで「E(環境)」や「S(社会)」に配慮する姿勢が根付いてきている。また、経営の軸として「ヒト・ヒト・ヒト」という考え方を掲げ、「社員満足」から一歩進んだ「社員幸福」を追求している。「社員が健康で前向きに働ける環境づくりが自社の持続的な成長につながる」という信念が、同社のSDGs経営の原動力になっている。
- PIFの取組みを通じて、単なる資金調達の枠組みを超えて、企業価値の可視化や社内外との対話促進の機会となったことは、大きなメリットだと考えている。PIF報告書の作成をきっかけに再発見できたことを、社員のさらなる意識醸成や採用・広報等の社外発信につなげていきたいと意気込む。
- 地域金融機関としては、今後、PIFでのモニタリングだけではなく、伴走支援を通じて、こうした「SDGs」という共通言語でつながりのできた中小企業との対話をさらに深め、経済的価値と社会的価値との両立を図りながら、一緒になって地域社会を盛り上げていくことを期待したい。

1. はじめに

産業企業情報 No.2024-10^(注1) (2024年10月7日発行)では、収益不動産の売買・仲介を主業とする武蔵コーポレーション(株)と埼玉縣信用金庫(埼玉県)によるPIF(ポジティブ・インパクト・ファイナンス)実行に向けた取組みを紹介した。

本稿では、引き続きPIFに焦点をあて、さく井工事や井戸メンテナンスで高い技術を有する(株)日さく(埼玉県さいたま市)による企業価値向上への取組みを紹介する。

なお、本稿作成に際して、(株)日さく代表取締役社長 若林直樹様、総務部次長 山本真希子様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げます。

2. 株式会社日さくによるSDGs経営の深化に向けたPIFの活用

(1) 事業の概要

1912年4月、弁護士・松本隆治氏が、日本初の井戸を掘る機械である「森村式さく井機」を発明した森村扇四郎氏とともに、旧東京市丸の内^{さくせん}で、日本鑿泉合資会社を創業した(図表1)。現在、さく井工事や井戸メンテナンスのほか、地下水関連設備工事、地すべり対策工事等の特殊土木工事、地質調査・建設コンサルタント等を主な事業としている。

経営理念、経営ビジョンの下、7つの行動指針を掲げている

(図表2)。コーポレートロゴでは、緑色で大地、青色で水を表し、さく井で沸き上がった水をNの文字で表している。その水が勢いよく右上方に向かう様子で、これからも発展し続ける同社の姿を表現している。

図表1 企業の概要

代表者	若林直樹
本社所在地	埼玉県さいたま市
主力業務	さく井工事、井戸メンテナンス、地下水関連設備工事、特殊土木工事、地質調査・建設コンサルタント、海外事業、井戸用設備製造・販売
従業員数	303名
創業年月	1912年4月
資本金	1億円
ロゴマーク	



(備考) 1. 写真は、若林直樹代表取締役社長
2. 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20241007-pif.html>) を参照

図表2 経営理念、経営ビジョン、行動指針

〈経営理念〉

伝統的な技術と最新の技術で我が国のみならずグローバルな展開を図り幸福な社会づくりに貢献していきます。

〈経営ビジョン〉

1912（明治45）年の創業時の精神に立ち返るとともに百年企業という誇りを持ち続けます。そして、社員が純粋な心を持ち、心を磨き、人間性を高め、社会に価値をもたらす企業として創業150年、創業200年に向けて挑戦し続けます。

〔行動指針〕

- 顧客満足向上に向け、顧客第一主義に徹します。
目先の利益ではなく、お客様、特に困っているお客様に誠意をもって対応し、喜んでもらうことを追求します。
- 顧客満足向上には、社員満足向上が不可欠であるとの理念のもと、社員同士が厳しく切磋琢磨し、自由闊達な意見交換のできる環境を構築します。
また、社員満足が向上した結果、顧客満足のみならず、社会に価値をもたらすよう努めています。
さらに、社員だけではなく、その家族の健康の維持・向上を目指し、快適な生活を目指します。
- 古くて新しい技術でもって人々の生活に寄与するさく井工事、地域生活での安全を目指す土木工事、社会基盤確立に対応する地質調査業務をもって、微力ながら人類や社会の発展に貢献していきます。
さく井・土木・地質調査の三部門の技術を保有しているという「強み」を生かし、特に調査・施工・維持管理までをワンストップサービスで実施し、高品質な成果を生み出していきます。
また、ICT技術への対応により、業務の合理化と省力化を推進していきます。
- 独創的な発想で社会の発展に寄与する会社を目指します。
「モノ」から「コト」へ、「コト」から「ココロ」へという発想を持ち、そのためには心を豊かにする環境を形成する必要がありますが、そのような水準に到達すべく、日常から社員の思考能力向上に努めます。
- 「三現主義」を徹底し、現場回帰への姿勢を確立していきます。
「現場」に足を運び、「現物」を手に取り物を確認する、「現実」をこの目で見て事実を知るという「三現主義」の理念のもと、たえず現場を重視するという姿勢を確立していきます。
- 社会的責任を果たすために法令遵守を徹底します。
業務遂行における透明性を確保するとともに、安全第一に努めます。
法令遵守はもとより、リスクマネジメント活動を重視していきます。
また、反社会的勢力や反社会的勢力の疑いのある取引は一切行わないことを宣言いたします。
- 地域社会との交流を深め地域に貢献していきます。
地元の方々と深いつながりを持ち続け、地域活動に積極的に関わることにより、地域社会の発展に寄与していきます。

（備考） 同社ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 第1の転機：井戸の安全性と必要性への社会的な認識の高まり

創業の翌年1913年に、松本氏が米国からロータリー式さく井機を持ち込み、熟練した技師も招聘し、東京市下落合（現・新宿区下落合）で、同社にとって第1号となるさく井工事（深度158m）を完工した。その後、国内で初めて上水道用の取水を実現したさく井工事を施工する等、機械掘りによるさく井工事で業界第一人者としての地位を確立してきた。

1923年9月の関東大震災では、同社の掘削した井戸がほぼ損傷を受けることなく被災者の重要な水供給源となったことで、同社の地位が確固たるものになるとともに、井戸の安全性と必要性が世間一般に知れ渡るきっかけにもなった。

② 第2の転機：逆風

1938年に株式会社化し、第二次世界大戦前は、中国・満州、台湾や朝鮮半島でも事業を展開していた。

戦後、本土の事業に回帰し、高度経済成長に伴う工業化の進展の中で、工業地帯等での工業用水等のためのさく井工事が活況を呈し、それに対応し、事業を発展させた。また、新潟県では天然ガスの掘削を手掛け、事業化することができた（図表3）。

しかし、事業が軌道に乗りかけた時、地下水の過剰な汲上げ等による地盤沈下が社会問題となり、取水が制限される等、逆風が吹き始め、井戸掘削や天然ガス掘削の事業は下火となる。

③ 第3の転機：事業の多角化と海外事業展開への挑戦

第2の転機を境に、同社は、多角経営に舵を切り、田中角栄元首相の「日本列島改造論」もあって公共事業が活況であったこともあり、地質調査や、地すべり対策等の特殊土木工事への展開を成功させた（図表4）。また、海外事業展開に力を入れ、現在に至っている。

海外事業展開では、1956年に、同社にとっては戦後初めて、アフガニスタンのカブール市とヘラート市の水道水源用井戸の掘削工事を受注した。その後、1969年にネパールでのさく井工事（同国では初めての日本企業によるさく井）、1971年にはODA（政府開発援助）の地下水開発案件としてエチオピアでのさく井工事に参加する等（図表5）、実績を積み上げた。

1974年からODA円借款案件として開始したイエメンでの地下水供給案件は、1980年からプロジェクトとして正式にスタートし、その後30年以上継続することになるが、初期は海外での工事経験の乏しさから、多大な損失を抱えることになったという。「困っている人に応えた

図表3 さく井工事（新潟県）



（備考）同社提供

図表4 多角経営に向けて

① 地質調査（新潟県）



（備考） 同社提供

② 特殊土木工事（山形県）



図表5 ODA案件での海外事業展開

① ザンビアでの生活用水用井戸の設置



（備考） 同社提供

② ベナンでの生活用水用井戸の設置



い」という企業文化からくる“やり抜く”DNAを原動力に完遂はしたものの、この経験では、下請けとの契約や資材調達をはじめとするリスク軽減措置の重要性を改めて認識する等、多くの教訓を得ることになり、同社にとっては海外事業展開を深化させるターニングポイントとなった。

1983年、日本赤十字社からネパールでの飲料水供給プロジェクトを受注したことがきっかけで、「現地で当社が出資して会社をつくり、雇用を生み出そう」という想いが生まれ、1986年4月に駐在員事務所を設置、2001年3月には100%子会社である日さくネパール社を設立した（図表6）。日さくネパール社は、日本の同社の掘削技術を用いてネパール政府からも多くのさく井事業を受注するなど、ネパール国内で高い技術評価を受けている。

その後も、ウガンダ、ザンビア、ベナン、セネガル、ガンビア等、アフリカ地域でも多くの

ODA 案件を受注し、現地の下請け会社に井戸掘削、維持管理等の技術を伝えてきている。2019年3月には、セネガルでの無償資金協力「農村地域における安全な水の供給と衛生環境改善計画^(注2)」の取組みで国土交通大臣表彰「第2回 JAPAN コンストラクション国際賞^(注3)」を、2024年2月には埼玉県知事

表彰「埼玉グローバル賞（「未来への投資」分野）^(注4)」を受賞する等、高い評価を受けている。

なお、こうした海外事業展開は、「海外本部」の数名の専任体制で、大手コンサルタントからの情報収集、入札対応、渡航準備、施工中のフォローまで幅広く担っている。実際のプロジェクトが開始されれば、海外本部以外からも経験豊富な社員を選抜し、5名ほどのチームを組んで現地に1、2年赴いて取り組むことが一般的である。同社は、海外事業を単なる事業拡大の手段ではなく、「人づくり」と「国際貢献」の機会と捉えているため、「まずは国内で現場経験を積んでから海外へ」というステップを重視しており、技術力だけではなく「人間力」を含む対応力も身につけた上で海外案件に従事するようなキャリア形成の流れを整えている。

④ 第4の転機：再びの逆風

1990年代に入り、橋本龍太郎内閣による財政構造改革や小泉純一郎内閣による財政再建等を背景に公共事業が抑制される中、創業時に回帰し、民間事業の比重を高め、公共事業に依存しない体質づくりに邁進している。

最近の大きな経営課題の一つは、海外赴任を希望する社員の減少である。同社が積み上げてきた知見や姿勢が次世代に引き継がれにくくなるのではないかという危機感の下、社内ポータルサイトで海外事業の意義や魅力を伝え、海外赴任での不安解消に向けた情報提供等を強化する等といった取組みが奏功し、わずかながら海外志向の新卒社員等も現れてきている。意欲をさらに高められるよう、教育体制の一層の充実を図ろうとしているところである。

図表6 日さくネパール社（機材センター）



（備考）同社提供

（注）2. 独立行政法人国際協力機構ホームページ (<https://www.jica.go.jp/oda/project/1460990/index.html>) を参照

3. 国土交通省ホームページ (<https://www.mlit.go.jp/JCIA/award/2/>) を参照

4. 埼玉県ホームページ (<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0306/news/page/news2024011901.html>) を参照

(2) SDGs経営の実践

地下水の保全とその持続的な利用は、本業であるさく井工事にとって必要不可欠である。井戸の掘削や地すべり対策、地質調査等を通じて、地域社会の安心・安全に貢献することを使命と捉え、自然な流れで「E（環境）」や「S（社会）」に配慮する姿勢が根付いてきている。毎年8月1日の「水の日」には、社内のポータルサイト等を通じて水資源に関する意識啓蒙を図っているほか、水について考える会議を開催する等、社員一人ひとりが「水の大切さ」をしっかりと理解して業務に臨めるよう取り組んでいる。

経営の軸として「ヒト・ヒト・ヒト」という考え方を掲げ、「社員満足」から一歩進んだ「社員幸福」を追求している。社員が健康で前向きに働くとともに、家族を幸福に導く環境づくりが自社の持続的な成長につながるという信念の下で「社員とその家族の幸福の実現」を経営の要に据えており、この人的資本経営の実践が、同社にとってのSDGs経営の原動力になっている。

また、この信念に基づき、健康経営を中心としたダイバーシティ経営にも力を入れている。2017年4月に「ワーク・ライフ・バランスに対する宣言」、同年5月には「健康経営宣言」を行い、長時間労働対策（ノー残業デーの設定等）、メンタルヘルス対策（相談窓口の設置やストレスチェックの実施等）、睡眠障害対策（検査費用の全額負担等）など、心身両面での配慮を行っている。定期健康診断の受診率100%を継続的に達成する等、社員の健康への配慮を欠かさない。そのほか、ハラスメント対策（専用の相談窓口の設置）や女性が活躍しやすい環境づくりにも取り組んでいる。こうした取り組みへの評価は高く、2018年から毎年継続して「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」^(注5)に認定されている。また、2024年11月には男性の育児と仕事の両立を積極的に推進する企業として「第1回埼玉PX大賞」^(注6)奨励賞を受賞している。

「お客様に喜び、満足感、安心感を持っていただく」ことを基本姿勢として、社員一人ひとりが取引先をはじめとするステークホルダーとの関係を丁寧に築く力を養えるよう、挨拶・笑顔・感謝を大切に「人間力」の向上にも努めている。社員が幸福感をもって働くことが、顧客一人ひとりへの丁寧な対応につながり、その結果として「喜ばれ」、「感謝され」、「共感を得る」関係が生まれるものと期待している。この信頼関係が「当社のファン」を生み、“選ばれる企業”として持続的な成長につながると考えている。案件ごとに顧客が提出する満足度アンケートに寄せられる感謝の言葉が、社員の大きな励みになっているという。

2016年7月から「目安箱提案書」という社内提案制度を導入し、社員の意見を積極的に取り入れ、職場環境の改善に向けて継続的に取り組んでいる。実現した代表的なものとしては、

(注)5. 経済産業省ホームページ (https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html) を参照

6. 埼玉県ホームページ (<https://www.pref.saitama.lg.jp/workstyle/dannseiikukyu/award.html>) を参照

2018年にあった女性社員からの提案で、現在、災害対策として取り組んでいる災害用井戸（防災井戸）の設置^(注7)である。自社の敷地内（本社・東日本支社（埼玉県さいたま市）、西日本支社（愛知県名古屋市中区）、上越支店（新潟県上越市）、長野営業所（長野県長野市））に災害用井戸を設置し、災害時には地域住民に生活用水として利用してもらえるよう備えており、近隣の町内会等からも信頼を寄せられているという（図表7）。この取組みが評価され、2024年10月に、内閣官房水循環政策本部事務局から「水循環 ACTIVE 企業（人材資金カテゴリー）」^(注8)として認証された。そのほか、短時間勤務制度（時短制度）やポロシャツでの勤務^(注9)（図表8）等、社員からの好評を得ている提案も数多い。なお、優れた提案をした社員への表彰制度を設けている。

2019年4月から、外国人社員の採用を本格的に開始している。「技術・人文知識・国際業務」（技人国）の要件を満たす外国人として10名（ベトナム、中国、ラオス、インドネシア、ネパール）を雇用している（図表9）。また現在、9名の外国人技能実習生も受け入れており^(注10)、このうち日さくネパール社からは、毎年4名程度を受入れ、帰国後は、再び同社で活躍することで好循環が生み出されている。自社と関わり

図表7 災害用井戸（本社大宮事務所）



図表8 社員に大好評のポロシャツ



（備考）同社提供

図表9 「Geotec Hanoi 2023（第5回Geotecハノイ国際大会）」において最優秀口頭発表賞を受賞した同社社員（インドネシア籍）のディーヤ・スリ・ウタミ氏



（備考）同社提供

（注）7. ハンドポンプ（手動）とジェットポンプ（電動）の2つのタイプでサービスラインアップしている。

8. 同社ホームページ（<https://www.nissaku.co.jp/topics/7641>）および内閣官房ホームページ（https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/mizu_junkan/category/pdf/active_ninteikigyoyou_r6.pdf）を参照

9. ポロシャツは会社負担で製作し、支給している。

10. 2026年度に、さらに2名のネパール人技能実習生を受け入れる予定

を持った外国人には経験を糧に何らかのつながりを持ち続けてもらいたいと期待しており、ネパール以外の出身者でも「帰国後に、当社で得た技術や経験を活かして、現地の社会課題解決に貢献できるような形をつくれなにか」と構想している。「ヒト」を軸にした同社らしい海外事業の広がりを模索しているところである。

2020年から、事業内職業能力開発計画を定め、人材育成に力を入れている。ISO 管理室と総務部では、各事業部門からのヒアリングを踏まえて、入社年数ごとに期待するスキル等を示した「教育ロードマップ」を作成し、それに基づいて、各社員は目標を立て、上司と部下によるOneOnOne ミーティングで振返りをを行っている。また、難易度の高い国家資格等の取得に向けて、先輩社員を講師に社内勉強会が開催され、合格者には祝い金が支給される。社員同士で切磋琢磨し、高い技能を持つ社員が増えることで^(注11)、事業のさらなる展開につながると期待している。

2023年度には「さいたまエンジン^(注12)」に初めて参加した。本プログラムは、さいたま市の中高生が、年間15回程度の授業を通じて、企業や地域について探求し、参画企業にビジネス提案を行うという探求学習プログラムである。その中で、与野南中学校の生徒による考案から「地層グミ」が生まれた。「地層グミ」には、「子どもから大人まで楽しく地層について学んでほしい」という思いが込められている。若林社長の一言から、若手社員を中心としたプロジェクトチームが立ち上がり、埼玉県よろず支援拠点や地元企業((株)奥井組(埼玉県入間市)、大成包材(株)(埼玉県北足立郡伊奈町))の協力を得ながら開発を進め、製品化を実現した(図表10)。

図表10 開発した「地層グミ」

① 試食会



(備考) 同社提供

② 地層グミ



(注)11. 現在、技術士49名、1級さく井技能士125名、1級土木施工管理技士66名、地質調査技士61名、地すべり防止工事士41名など、有資格者は多い (<https://www.nissaku.co.jp/company/about.htm>)。

12. さいたま市ホームページ (<https://www.city.saitama.lg.jp/006/014/008/003/012/004/p098336.html>) を参照

そのほか、彩の国ロードサポート^(注13)に登録して鴻巣市の県管理道路の清掃活動に参加したり、水源かん養林「水土里ネットの森^(注14)」(熊本県阿蘇市)で下草刈り活動に参加したりする等、地域活動にも積極的である。

こうした一連の取組みに合わせて、埼玉県環境 SDGs 取組宣言企業制度^(注15)への登録(2020年11月)、埼玉県 SDGs パートナー^(注16)への登録(2021年1月)、さいたま市 SDGs 企業認証制度^(注17)への登録(2021年10月)、さいたま市 CS・SDGs パートナース^(注18)への登録(2022年1月)を行っている。また、独自の地中熱技術が評価され、2022年2月には、「彩の国埼玉環境大賞^(注19)」奨励賞を受賞している。

このように、長期的視点に立ち、「ヒト」と「技術」の両面から、持続的な成長を目指し、「ヒトを思いやる会社」、「ヒトに優しい会社」、「ヒトを大切にする会社」をキーワードに、前向きな組織風土の醸成に向けて一步一步、着実に歩みを進めている。

(3) SDGs経営の深化に向けたPIFの活用

埼玉縣信用金庫による同社への PIF は、2025 年 3 月 31 日に実行された。資金調達額は1億円、借入期間およびモニタリング実施期間は5年間である^(注20)(図表11)。

① PIFの提案を受けた時の印象

同社は、PIF について、埼玉縣信用金庫からの提案を受けて初めて知った。社員一人ひとりがSDGsへの意識を持って事業に取り組んでいるという自負があったことから、提案自体を自社に非常にマッチするものと受け止めた。

また、自社の取組みについて第三者機関から客観的な評価を受けられる点も魅力に感じるとともに、建設業特有の資金繰り等の事情から、通常融資以外の資金調達手段を提案してもらえることにもありがたさを感じた。

図表11 「さいしんポジティブ・インパクト・ファイナンス」契約記念盾



(備考) 同社提供

(注)13. 埼玉県ホームページ (<https://www.pref.saitama.lg.jp/a1006/kenminsanka/rs-katsudou.html>) を参照

14. <https://www.aso.ne.jp/~itidokai/forest/index.html> を参照

15. 埼玉県ホームページ (<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0501/sdgs/index.html>) を参照

16. 埼玉県ホームページ (https://www.pref.saitama.lg.jp/a0102/sdgs/sdgs_partner.html) を参照

17. さいたま市ホームページ (<https://www.city.saitama.lg.jp/005/002/010/013/p080038.html>) を参照

18. さいたま市ホームページ (<https://www.city.saitama.lg.jp/006/007/002/008/p082678.html>) を参照

19. 埼玉県ホームページ (<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0501/r3kankyoutaisyoun-kettei.html>) を参照

20. 埼玉縣信用金庫ホームページ (https://www.saishin.co.jp/_news/contents/21172.html) を参照

② PIFに取り組んだ後の感想

「PIF 報告書の作成」は、通常の融資との大きな相違点であったが、埼玉縣信用金庫との対話を通じて、社内では整理し切れなかった施策やKPI（重要業績評価指標）を見直す機会になった。

また、自社の事業が社会や環境に与えている影響を改めて整理、再認識することができ、今まで当たり前に取り組んできたことが、外部の視点を交えて言語化、体系化されたことで、SDGs 経営における自社の立ち位置や強みを再発見することにつながったことは大きな収穫であった。単なる資金調達の枠組みを超えて、企業価値の可視化や社内外との対話を促す機会となったことも、PIFならではの大きなメリットだと考えている。

さらに、総務部でSDGs 認定制度を担当する一部の社員から、PIF 報告書を閲覧して、「登録している複数の認定制度に設定していた目標値を、PIF 報告書に示されたKPIを軸に整理し直せるのではないか」といった前向きな声が上がっており、今後、SDGs 活動に関する目標管理や社内発信等がしやすくなるのではないかと期待している。

今後、PIF 報告書の作成をきっかけに社内で整理し直した事項を、社員のさらなる意識醸成や採用・広報等の社外発信につなげていきたいと意気込む。

3. おわりに

若林社長から、「会社の存続平均期間は20～30年といわれる。こうした中で、当社は、創業113周年を迎え、4回の“死に際”を乗り越えることができた」との言葉をいただいたが、まさに長年培ってきた「DNA」、それを経営理念・ビジョンとして言語化し社内で周知できていることが、時流に応じて挑戦をし続ける原動力になってきたといえよう。

PIFの大きなポイントは、各事業単体ではなく“会社全体”としての取組みを評価する点である。通常の融資よりも経営全般について深く入り込むことから、“FaceToFace”を得意とする信用金庫にとっては、真の意味での伴走支援をする上で、有効な金融手法の一つといえるのではないだろうか。今回の取材では、さまざまな資金調達手段を積極的に提案してもらうことへの期待とともに、「地域金融機関には「資金を借りる相手」という枠を超えて、「地域との橋渡し役」としての存在にも期待している」という言葉も頂戴した。地域金融機関としては、今後、PIFでのモニタリングだけではなく、伴走支援を通じて、こうした「SDGs」という共通言語でつながりのできた中小企業との対話をさらに深め、経済的価値と社会的価値との両立を図りながら、一緒になって地域社会を盛り上げていくことを期待したい。

信用金庫の視点でひも解く2025年版中小企業白書・小規模企業白書

— 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略・経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

篠田 雄大

(キーワード) 中小企業白書、小規模企業白書、経営力、経営計画、経営理念、差別化、
M&A、スケールアップ、支援機関、連携強化

(視 点)

中小企業庁では、中小企業基本法第11条第1項及び第2項の規定に基づき、1963年以降、中小企業の動向および中小企業に関して講じた施策や講じようとする施策を明らかにするため、中小企業白書を国会に提出している。また、小規模企業振興基本法第12条第1項及び第2項の規定に基づき、小規模事業者の動向および小規模事業者に関して講じた施策や講じようとする施策を明らかにするため、2015年以降は、小規模企業白書も国会に提出している。信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2004年度から中小企業白書の利活用促進を目的に、信用金庫役職員や信用金庫取引先の中小企業・小規模事業者を主たる対象読者として、その概要や読みどころをまとめている。

2025年版の中小企業白書と小規模企業白書は、本年4月25日の閣議決定を経て公表され、中小企業庁ホームページ等で閲覧可能である。いずれの白書も、中小企業・小規模事業者の支援に携わる関係者にとって、ぜひ押さえておきたい重要な資料の1つである。

本稿では、2025年版中小企業白書および小規模企業白書の編さんにあたる前・中小企業庁 調査室の岡田陽室長からのヒアリング内容も盛り込みつつ、中小企業白書および小規模企業白書のポイントを概説する。

(要 旨)

- 2025年版の中小企業白書・小規模企業白書では、はじめに中小企業・小規模事業者の動向を示しつつ、彼らが成長を遂げるためには経営者の「経営力」の向上が重要である旨を示唆している。その上で、中小企業における成長戦略や、小規模事業者が持続的発展を遂げるために必要な取組、それを支える支援機関の現状等について、データや具体的な取組事例を豊富に交えながら解説している。
- 白書の編さんにあたる前・中小企業庁 調査室の岡田陽室長からは、信用金庫は地域に根を張って地元企業に密着する“地域経済の結節点”であり、中小企業・小規模事業者にとって身近な金融機関である信用金庫に対しては、引き続き大きな期待を寄せている、などのコメントをいただいた。
- いずれの白書も、中小企業・小規模事業者のニーズを体系的に把握する上で大きな助けとなる。中小企業・小規模事業者に身近に接する信用金庫役職員にとっても、一読に値する良書といえよう。

はじめに

2025年版の中小企業白書および小規模企業白書は、本年4月25日に閣議決定され、中小企業庁のホームページ上で公開された^(注1)。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、04年度以降、年度ごとに信用金庫の視点から中小企業白書のポイントを取りまとめてきた。加えて2015年度から新たに発刊された小規模企業白書についても、継続的に情報発信を行ってきた。本年度においても、両白書の編さんにあった中小企業庁の調査室長にインタビューを実施し、各白書の論点を整理した。

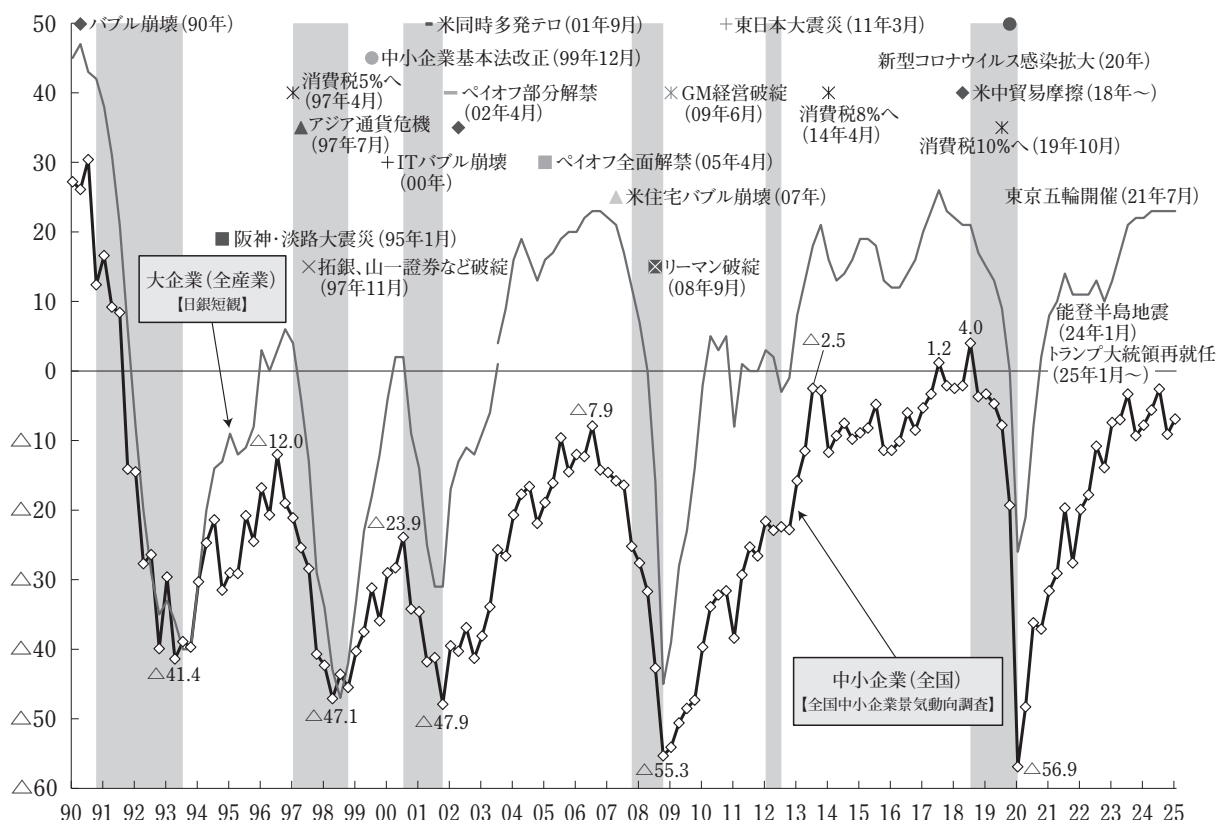
2025年版の白書では、中小企業・小規模事業者の動向について概説されたのち、経営者における「経営力」の向上の重要性に論点が集約されている。その上で、中小企業においてはスケールアップの重要性とそれを実現していくために必要な取組、小規模事業者においては持続的発展や地域貢献を行っていくために必要な取組等について、豊富なデータや経営事例を交えながら解説がなされている。

なお、本年7月より書店等で発売されている書籍版の名称は「中小企業白書・小規模企業白書」に統一され、青色がかった表紙の「上巻」が中小企業白書、赤色がかった表紙の「下巻」が小規模企業白書と、例年どおり一体感のある体裁となっている。

ちなみに、両白書の副題には、その年の調査分析の視点が色濃く反映された副題が付けられている。2025年版の中小企業白書の副題は「**新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略**」、小規模企業白書の副題は「**経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献**」と、それぞれ経営者の「経営力」に主眼が置かれた内容となった。図表1では、両白書の副題の変遷と、本中金が実施する「全国中小企業景気動向調査」の主要指標である業況判断D.I.の推移(全業種)を比較対照できる形で示しているので、併せてご参照いただきたい。

(注)1. 中小企業庁ホームページ (<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>) より全文をダウンロード可能

図表1 中小企業白書・小規模企業白書の副題と信用金庫取引先中小企業の業況判断D.I.の推移



発行年	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
副題	新中小企業像／多様化し増大する中小企業の役割	中小企業の課題と進路／新しい経済社会への構造変化の中で	構造変化の中の「変革」と「創造」	新たな可能性へのチャレンジ	中小企業の時代／日本経済再建の担い手として	中小企業／その本領の発揮	変革を迫られる中小企業と企業家精神の発揮	経営革新と新規創業の時代へ	IT革命・資金戦略・創業環境	目覚めよ！自立した企業へ	「まちの起業家」の時代へ／誕生、成長発展と国民経済の活性化	再生と「企業家社会」への道	多様性が織りなす中小企業の無限の可能性	日本社会の構造変化と中小企業者の活力	「時代の節目」に立つ中小企業／海外経済との関係深化・国内における人口減少	地域の強みを活かした変化に挑戦する中小企業	生産性向上と地域活性化への挑戦	イノベーションと人材で活路を開く	ピンチを乗り越えて	震災からの復興と成長制約の克服	試練を乗り越えて前進する中小企業	自己変革を遂げて躍動する中小企業・小規模事業者	小規模事業者への応援歌	地域発、中小企業イノベーション宣言！／はばたけ！小規模事業者	未来を拓く／稼ぐ力／継続と挑戦！	中小企業のライフサイクル／次世代への継承／成長の芽を次世代へ繋ぐ	人手不足を乗り越える力／生産性向上のカギ／小さな工夫、大きな成果！創意工夫で生産性は上がる！！	令和時代の中小企業の活躍に向けて／令和時代の小規模事業者の活躍に向けて	新たな「価値」を生み出す中小企業／地域で「価値」を生み出す小規模事業者	危機を乗り越える力／小規模事業者の底力	新たな時代へ向けた自己変革力／新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携	変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業／地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者	環境変化に対応する中小企業／経営課題に立ち向かう小規模事業者	新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略／経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献

(備考) 1. 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、中小企業庁「中小企業白書」「小規模企業白書」(各年版)、信金中央金庫「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. シャドローは内閣府による景気後退期を示している。
 3. 2015年からは小規模企業白書副題も掲載している。

1. 中小企業白書・小規模企業白書の編さん者へのインタビュー

まず、2025年版中小企業白書と小規模企業白書の編さんにあたった、前・中小企業庁 事業環境部 調査室長の岡田陽氏（図表2）へのインタビュー内容を掲載する。

（1）2025年版中小企業白書・小規模企業白書の読みどころ

中小企業・小規模事業者は、円安・物価高の継続や「金利のある世界」の到来による生産・投資コスト増、構造的な人手不足などによって厳しい状況に直面している。一方で、地域経済・日本経済全体の成長の観点からも、雇用の7割を占める中小企業・小規模事業者への期待は大きく、地域コミュニティ・経済・文化・課題解決の担い手として、地域経済基盤を維持し、地域のニーズに細やかに対応する役割が期待されている。

このように激変する環境において、中小企業・小規模事業者が課題を乗り越え、成長・持続的発展を遂げるに当たっては、経営者が、自らが置かれている状況と方向性を把握し、適切な対策を打つ力としての「経営力」が重要である。2025年版の中小企業白書・小規模企業白書（図表3）では、この「経営力」に焦点を当てて企業事例も交えて分析を行い、経営者等にも参

図表2 取材に応じていただいた岡田陽・前調査室長（上）および取材風景（下）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表3 中小企業白書（左）・小規模企業白書（右）の表紙



（備考）中小企業庁提供

考にしていだけるようなデータを交えながら解説している（図表4）。

図表4 2025年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

1. 中小企業白書・小規模企業白書の方向性

- ① 円安・物価高の継続や「金利のある世界」の到来による生産・投資コスト増、構造的な人手不足など、中小企業・小規模事業者が直面する状況は依然として厳しい。一方、地域経済・日本経済全体の成長の観点からも、雇用の7割を占める中小企業・小規模事業者への期待は大きい。地域コミュニティ・経済・文化・課題解決の担い手として、地域経済基盤を維持し、地域のニーズに細やかに対応する役割も期待されている。
- ② 激変する環境において、従来のやり方では現状維持も困難であり、自社の現状を把握して適切な対策を打つ力が必要。中小企業・小規模事業者が課題を乗り越え、成長・持続的發展を遂げるに当たって重要となる、経営者の「経営力」を中心に、事例を交えつつ分析を行った。

2. 中小企業・小規模事業者の動向

- ③ 円安・物価高の継続や30年ぶりの金利上昇は、輸出より輸入比率が高く借入金依存度も高い中小企業・小規模事業者は、利益下押しのリスク。
- ④ 2024年の春季労使交渉では、約30年ぶりの賃上げ率を達成も、大企業との差は拡大。労働分配率は8割近く、更なる賃上げ余力も厳しい状況。
- ⑤ 殆どの業種で深刻な人手不足にあり、業績改善なき賃上げも増えており、コストカット戦略は限界。営業利益向上による賃上げ余力の創出が必要。そのため、積極的な設備投資・デジタル化と、適切な価格設定・価格転嫁の推進により、労働生産性を高めていくことが重要。
- ⑥ 倒産・休廃業は足下で増加。後継者不在率は減少傾向にあるが、経営者年齢は依然高い水準で推移しており、事業承継に向けた取組が必要。

3. 中小企業・小規模事業者の成長・持続的發展に向けて有効な取組

- ⑦ 「経営力」について、3つの要素に分けて分析を行ったところ、経営者の「経営力」の向上が重要であることを確認できた。
 - A) 個人特性面：異業種・広域ネットワークで他の経営者と交流し、学び直しに取り組む経営者の成長意欲の高さは業績向上に寄与する。
 - B) 戦略策定面：経営計画策定・実行、差別化や市場環境を意識した適切な価格設定を行う戦略的経営は業績向上や賃上げ・投資を促進する。
 - C) 組織人材面：経営理念、業績・経営情報の共有を重視するオープンな経営は業績向上に寄与する。賃上げ、社内コミュニケーション円滑化、働き方・職場環境改善など、従業員を大切にする人材経営は従業員の確保・維持に貢献する。
- ⑧ 中小企業では、売上高規模ごとに「成長の壁」の打破が必要。成長の加速段階では、経営者にはないスキルを持つ補完型人材確保や、経営者の職務権限分散による一人経営体制の克服が重要。売上高100億円以上では、拡大する組織を経営者と共に支える経営人材やDX人材の確保が重要。また、企業規模拡大には、積極的なM&Aやイノベーション、海外展開の推進が有効な手段。
- ⑨ 小規模事業者では、事業規模・商圏に限られる中、差別化による独自の強みの創出が重要。経営計画策定等を通じ、経営者のリテラシーを高め、経営の振り返りと改善のサイクルを通じた「経営の自走化」を目指すことも重要。地域の社会課題解決事業を担うビジネスの推進も重要。

（備考）中小企業庁の資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

両白書に共通する総論部分である第1部では、2024年度における中小企業・小規模事業者の動向について概説している。

円安・物価高の継続や、約30年ぶりとなる「金利のある時代」の到来によって、輸入比率が高く、借入金依存度も高い中小企業・小規模事業者の利幅確保は困難な状況にある。また、春季労使交渉では、約30年ぶりとなる賃上げ率を達成したものの、中小企業の労働分配率は既

に8割に近いと、更なる賃上げ余力も乏しい状況となっている。一方で、人手不足は依然として深刻な状況にあるため、人材確保のために業績改善を伴わない賃上げも増えている。

こうした状況を踏まえると、従前のコストカット戦略は既に限界を迎えているとみられ、積極的な設備投資・デジタル化と、適切な価格設定・価格転嫁の推進により、付加価値や労働生産性を高める経営に転換していくことが必要であると考えている。

これらの困難を乗り越えて、中小企業・小規模事業者が成長・発展を遂げていくためには、経営者が自らの置かれている状況と方向性を把握し、的確な対策を打つ力としての「経営力」が重要である。今般の白書ではこの「経営力」を、④個人特性面、⑤戦略策定面、⑥組織人材面、の3つの観点から分析した。その上で、事業者として取り組むべき内容等について、それぞれの白書の第2部にて示している。

サブタイトルで「新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略」と題した中小企業白書の第2部では、中小企業は売上高規模ごとに異なる「成長の壁」の打破が必要であることを示した。成長の加速段階では、経営者にはないスキルを持つ補完型人材の確保や、経営者の職務権限分散による一人経営体制の克服が重要である。とりわけ売上高100億円以上の規模となると、拡大する組織を経営者と共に支える経営人材やDX人材の確保が肝要であると考えられる。また、企業規模拡大には、積極的なM&Aやイノベーション、海外展開の推進が有効な手段となり得ることも示している。

一方、サブタイトルで「経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献」と題した小規模企業白書の第2部では、小規模事業者は事業規模・商圏に限られる中、差別化による独自の強みの創出が重要であることを示した。また、経営計画策定等を通じ、経営者のリテラシーを高め、経営の振り返りと改善のサイクルを通じた「経営の自走化」を目指すことも重要であることを示している。こうしたなかで、小規模事業者には、地域の社会課題解決事業を担うビジネスの担い手としての役割を期待している。

(2) 信用金庫へのメッセージ

信用金庫は地域に根を張って地元企業に密着する存在であり、まさに“地域経済の結節点”であると考えている。他の金融機関と比べても、より地域経済社会に寄り添い、事業者に非常に近い立場にいる存在である。今般の白書では、中小企業・小規模事業者が最も利用している支援機関が金融機関であるという調査結果^(注2)も紹介しているが、中小企業・小規模事業者にとって身近な金融機関である信用金庫に対しては、引き続き大きな期待を寄せている。

(注)2. 小規模企業白書第2部第2章第2-2-6図(Ⅱ-156)参照

加えて、取引先の中小企業に対して両白書を紹介する“伝道師”としての役割も担っていたけると幸いである。両白書には、「経営力」の向上を通じて業績等を改善させた企業事例もふんだんに盛り込んでいる。こうした内容を取引先企業に対して紹介いただくなどして、経営改善に役立ててもらえることを願っている。

その上で、信用金庫職員のみなさまに特に意識していただきたい点について、2点申し上げたい。

1点目は、より一層の事業承継支援の推進である。中小企業・小規模事業者における後継者不在率は、信用金庫をはじめとした各方面のご尽力もあって低下傾向にある^(注3)一方、事業承継が円滑に進んでいない事業者もまだまだ存在している。日々現場を回っている信用金庫役職員のみなさまに対しては、地域の事業者が持つ貴重な地域資源を守り、つないでいく役割として、引き続き事業承継の支援へ積極的に取り組んでいただくことを期待している。

2点目は、他の支援機関との連携強化である。今般の白書では、連携している支援機関は、そうでない支援機関よりも相談者の経営課題を解決できているという調査結果^(注4)も示している。信用金庫役職員のみなさまが事業者支援を行うなかでリソース面での不足を感じたときに、他機関と協力して補い合っていく方向性をあらためて模索していただき、“地域経済の結節点”である信用金庫の強みを最大限発揮していただきたい。

なお、今般の白書の中でもいくつかの信用金庫の事例を紹介させていただいた。例えば、諏訪信用金庫が、ローカルベンチマーク^(注5)を活用して取引先企業の事業性評価を行った取組^(注6)や、福岡ひびき信用金庫が、自金庫職員と中小企業の後継者が経営について共に考える機会を創出した取組^(注7)等を好事例として掲載している。取引先企業のみならず、信用金庫役職員のみなさまにも参考にしていただければ幸いである。

(注)3. 中小企業白書第1部第1章第1-1-67図(Ⅰ-114)参照

4. 小規模企業白書第2部第2章第2-2-24図(Ⅱ-175)参照

5. ローカルベンチマーク(ロカベン)とは、企業の経営状態を把握するためのツールのひとつであり、「企業の健康診断」ともいわれている。企業の経営者と金融機関等の支援機関が対話をしながら、「ローカルベンチマーク・シート」を作成・活用することで、企業の経営改善等を目指すものである。「6つの指標」による財務情報、「業務フロー」、「商流」、「4つの視点」による非財務情報によって、企業の抱える課題や強みを把握できる点が特徴である。「6つの指標」は、「売上高増加率」、「営業利益率」、「労働生産性」、「EBITDA 有利子負債倍率」、「営業運転資本回転期間」、「自己資本比率」である。一方、「4つの視点」は、「経営者への着目」、「事業への着目」、「企業を取り巻く環境・事業者への着目」、「内部管理体制への着目」である。

6. 中小企業白書第1部第1章(Ⅰ-25～Ⅰ-27)参照

7. 中小企業白書第1部第1章(Ⅰ-122)参照

2. 2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要

2025年版の中小企業白書・小規模企業白書は、昨年版と同様、いずれも2部構成となっている（図表5）。

図表5 2025年版中小企業白書・小規模企業白書記載内容一覧

■中小企業白書・小規模企業白書 第1部（共通）：令和6年度の中小企業・小規模事業者の動向	
第1章 中小企業・小規模事業者の動向	第2章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値
第1節 我が国経済の動向と中小企業・小規模事業者の業況	第1節 脱炭素化・GX
第2節 金利・為替・物価	第2節 サークュラーエコノミー（循環経済）
第3節 雇用環境・労働移動	第3節 経済安全保障・人権尊重
第4節 労働生産性・設備投資	第4節 BCP
第5節 デジタル化・DX	
第6節 価格転嫁	
第7節 賃金・賃上げ	
第8節 開業、倒産・休廃業	
第9節 事業承継	
■中小企業白書 第2部：新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略	
第1章 中小企業の経営力（経営戦略・人材戦略の策定、経営者の成長意欲、経営の透明性・ガバナンス）	
第2章 スケールアップへの挑戦（M&A、研究開発・イノベーション、海外展開）	
■小規模企業白書 第2部：経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献	
第1章 持続的発展に向けた経営力の向上（差別化戦略、経営計画の策定・運用、地域の社会課題解決事業）	
第2章 支援機関の支援力強化（支援機関の課題、支援機関の連携）	

（備考）中小企業庁「2025年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要」（P.1）より引用

第1部（総論的部分）は両白書に共通の内容となっている。販売従業者・サービス職業従業者・建設作業員をはじめとした「現業職」を中心に、ほとんどの業種で人手不足が深刻化していることや、大企業との労働生産性の差が拡大傾向にあること等をデータや事例を交えながら示している。また、昨今の円安や金利上昇傾向を踏まえた収益下押し効果についても詳細に触れており、営業利益の向上や業務効率化等が重要な経営課題になっていることを指摘している。

第2部のタイトルは、中小企業白書が「新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略」、小規模企業白書が「経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献」で、それぞれの白書の副題にもなっている。両白書ともに経営者の「経営力」の向上が重要である旨を根底に据えた上で、それぞれの事業環境などを踏まえた詳細な分析を行っている。

(1) 2024年度（令和6年度）の中小企業・小規模事業者の動向

両白書に共通する総論部分（第1部）では、中小企業・小規模事業者の動向について、全体の業況感を皮切りに金利・為替、労働生産性、DX、事業承継など、多角的な観点から分析を行っている。とりわけ、労働生産性については大企業との間で慢性的な格差が生じており、直近ではその差がさらに拡大しつつあることをデータも交えながら示している（図表6）。

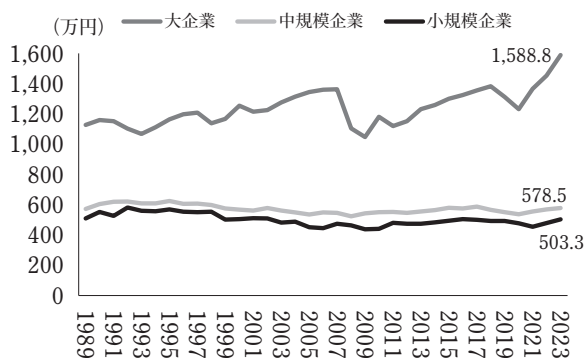
また、人材確保のために欠かせない要素である賃金面においても、大企業と比較して苦戦を強いられる傾向にあることを指摘している。付加価値額に占める人件費の割合は、大企業では5割程度で推移する一方で、中小企業では、その割合が8割近くにまで及んでいる（図表7）。このことから、中小企業の賃上げ余力は大企業と比べて小さいことが見て取れる。

また、昨今の金利上昇や円安傾向に対しても、中小企業は相対的に厳しい状況に立たされている可能性がある。

資金調達全体に占める借入金の依存度を企業規模別にみた場合、多くの業種で中小企業の方が高くなっている（図表8）。いうまでもないが、金利上昇局面において、借入金依存度が高い方が支払利息の増加による収益下押し効果が大いと考えられる。

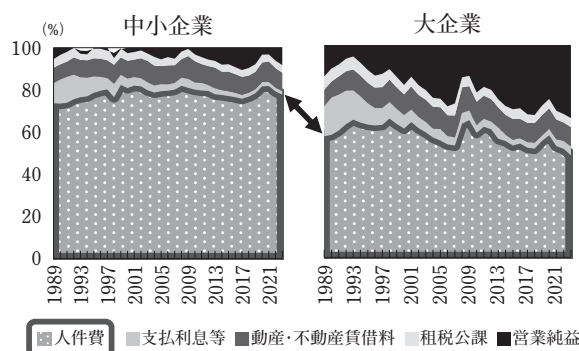
また、輸出入比率をみると、従業員300人未満の企業では、300人以上の企業に比べて輸入比率が輸出比率を大きく上回っている（図表9）。そのため、規模の小さい企業ほど、円安に起因した輸入物価高による利益下押しの影響を受けやすいことを示している。

図表6 労働生産性の推移（企業規模別）
（中白第1-1-31図）



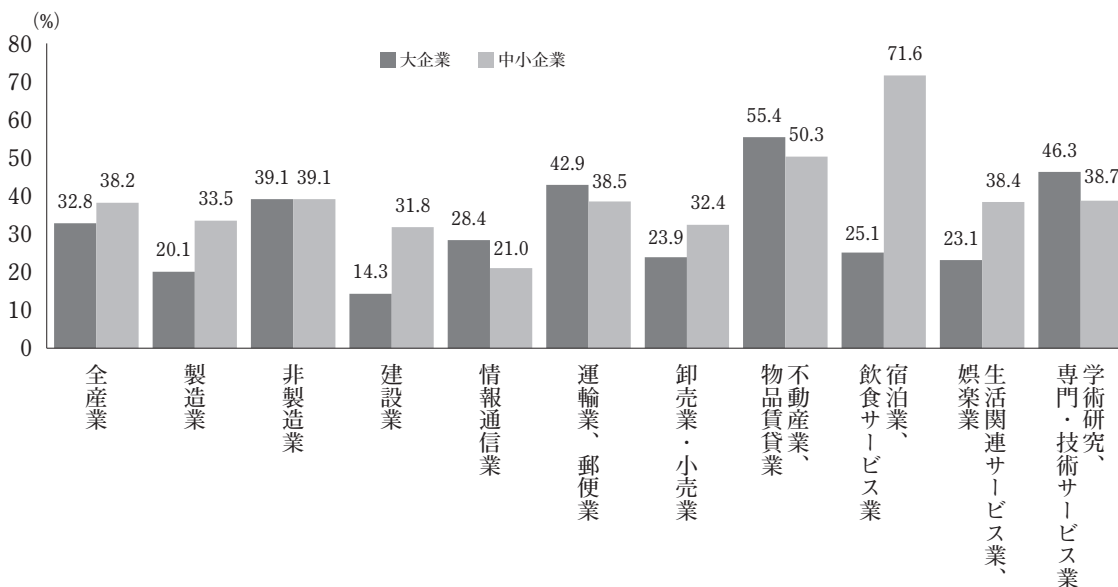
- （備考）1. 元資料は、財務省「法人企業統計調査年報」
2. ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。
3. 金融業、保険業は含まれていない。
4. 労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課
5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 付加価値額の構成要素（企業規模別）
（中白第1-1-55図）



- （備考）1. 元資料は、財務省「法人企業統計調査年報」
2. ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。
3. 金融業、保険業は含まれていない。
4. 付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課
5. 人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費
6. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表8 借入金依存度（企業規模別、業種別）（中白第1-1-14図）

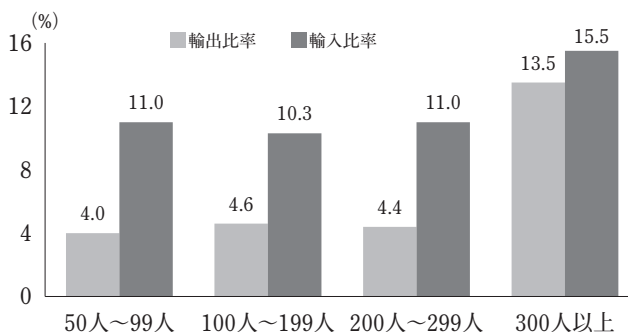


- （備考）1. 元資料は、財務省「法人企業統計調査年報」
 2. ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。
 3. 金融業・保険業を含まない。
 4. 借入金依存度＝（金融機関借入金＋その他の借入金＋社債）÷負債・純資産合計
 5. 2023年度の実績について集計したもの。
 6. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

このように、昨今の賃金引上げ気運の高まりや円安傾向は、人件費や借入れ、輸入等の比率が相対的に高い中小企業にとって向かい風ともなりうる。しかし、一定の仮定を置いて推計した場合^{（注8）}、2024年度から2027年度までの4年間ににおける中小企業の経常利益は、賃上げによる人件費増や金利上昇による支払利息増のマイナスの影響等を加味しても、27.8%増加すると試算している（図表10）。

ちなみに、上記の推計値は各企業が外部環境の変化に伴って適切な行動をとることが前提条件となっており、その中には適切な価格設定（価格転嫁）も含まれている。企業規模別、業種別で「価格転嫁力指標^{（注9）}」と労働生産性の関係性を確認すると、製造業では、大企業と比較して価格転嫁力指標が低いいため、価格転嫁

図表9 輸出入比率（従業員規模別）（中白第1-1-17図）

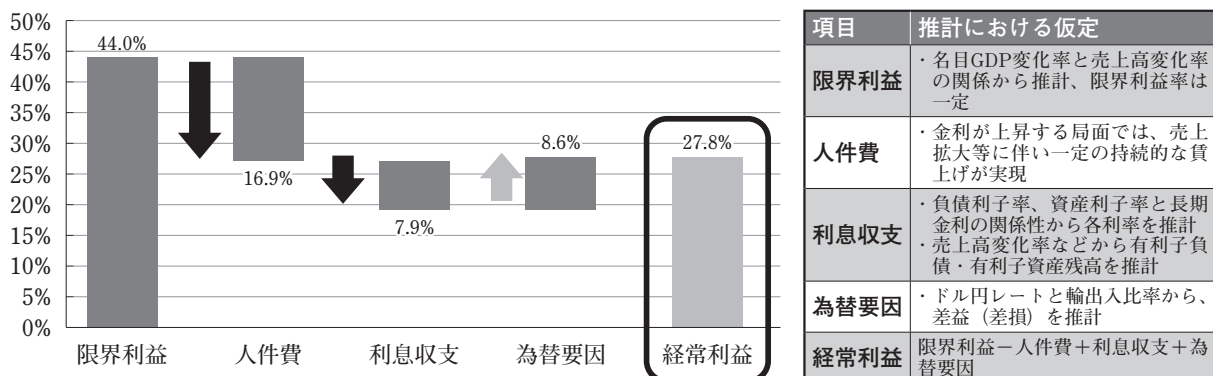


- （備考）1. 元資料は、経済産業省「企業活動基本調査」
 2. 2023年調査（2022年度決算実績）により集計
 3. 輸出比率＝モノの輸出額÷売上高、輸入比率＝モノの輸入額÷仕入高
 4. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）8. 詳細な推計方法等は、2025年版中小企業白書（I-17～I-20）を参照のこと。

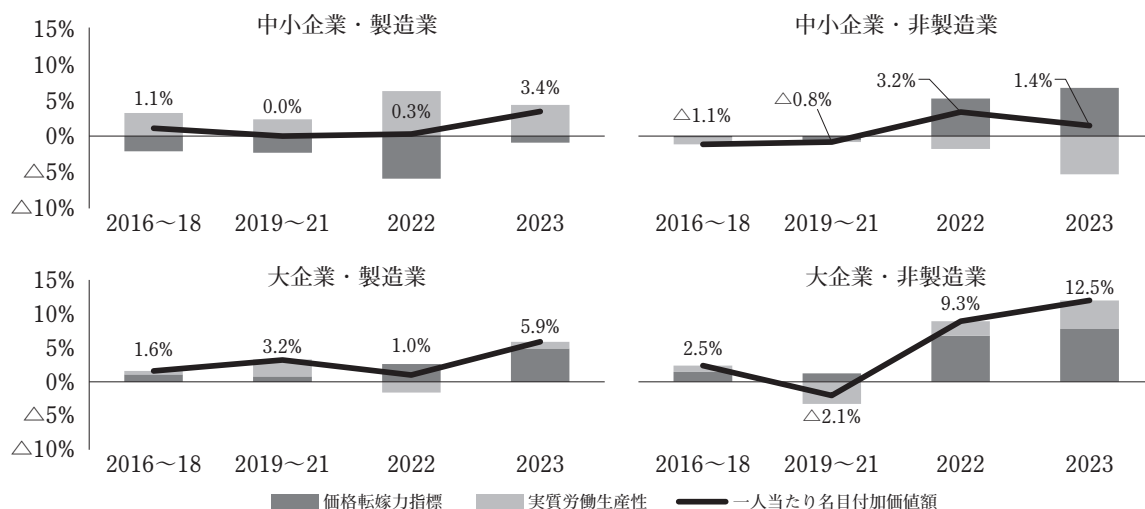
9. 価格転嫁力指標とは、販売価格の上昇率と仕入価格の上昇率の違いから、仕入価格の上昇分をどの程度販売価格に転嫁できているか（＝価格転嫁力）を数値化したもの。当白書上での詳細な定義等については、2025年版中小企業白書（I-86～I-88）を参照のこと。

図表10 経常利益増加率の要因分解 (中小企業、2024年度～2027年度、推計) (概要14ページ 図3)



- (備考) 1. 元資料は、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府「国民経済計算」「中長期の経済財政に関する試算」、日本銀行「基準割引率および基準貸付利率」「無担保コールO/N物レート（毎営業日）」「外国為替市況」、服部直樹・有田賢太郎編著「【展望】金利のある世界—シミュレーションで描く日本経済・金融の未来図」（2024年7月）
2. 「(2027年度の推計値－2024年度の推計値) / 2024年度の推計値」で各費目の寄与度を算出したもの。本推計は、政策金利が2024年に0.5%、2025年度に1%、2026年度に1.25%、2027年度に1.5%に上昇すると仮定している。同仮定における推計値と、2027年度まで0.5%の政策金利が続いた場合の推計値の差額を累計している。
3. 資本金1億円未満の企業について推計したもの。
4. 推計における仮定の詳細は、服部・有田（2024）、内閣府ほかより中小企業庁作成。本推計値は様々な仮定に基づく推計値であることに留意が必要
5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表11 価格転嫁力指標と労働生産性の関係性 (企業規模別、業種別) (中白コラム1-1-7②図)



- (備考) 1. 元資料は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」、財務省「法人企業統計調査年報」
2. ここの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1千万円以上1億円未満の企業をいう。
3. 「一人当たり名目付加価値額」の前年度比変化率から、「価格転嫁力指標」の変化率を除いた差分を「実質労働生産性」の変化率として表示。「2016～18」「2019～21」は各年度の前年度比変化率を平均した数値を表示している。
4. 一人当たり名目付加価値額＝付加価値額÷(期中平均役員数＋期中平均従業員数)
5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

力指標と実質労働生産性を合算して示される「一人当たり名目付加価値額」の上昇率も押し下げられている（図表11）。一方で、非製造業においては中小企業、大企業ともに価格転嫁力指標が足下で上昇傾向にあり、一人当たり名目付加価値額の上昇率も押し上げられている。このことから、非製造業の方が消費者ないし販売先への価格転嫁が進み、「一人当たり名目付加価値額」の押上げにつながっている傾向が強いことが示唆されている。

(2)「経営力」の向上の重要性

(1)にて、中小企業は適切な価格設定等を実行していくことで、為替要因等や人件費増加を加味しても収益を伸ばせる可能性があることを確認した。こうした状況に鑑みると、経営者の「経営力」が極めて重要であることが示唆されている。「経営力」の向上の重要性は、両白書に共通するテーマとなっており、ともに第2部第1章にて詳細に記述している。

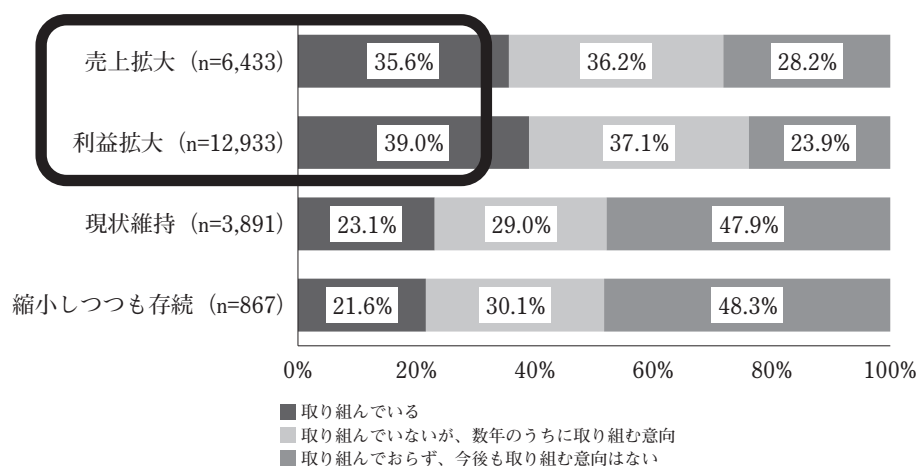
両白書では、「経営力」について、①個人特性面、②戦略策定面、③組織人材面の3要素に分けて分析を行っている。

①個人特性面は、学び直し(リスキリング)等に取り組む経営者の成長意欲の高さが該当する。経営方針として、「売上拡大」「利益拡大」を掲げている経営者ほどリスキリングに「取り組んでいる」割合が高いことを中小企業白書にて示している(図表12)。

②戦略策定面は、経営計画策定、実行、差別化や市場環境を意識した適切な価格設定を行うような戦略的経営が該当する。中小企業白書にて、製品・商品・サービスの「差別化を意識している」かつ「市場環境を意識している」経営者が、価格転嫁が最も進展している傾向にあることを示している(図表13)。

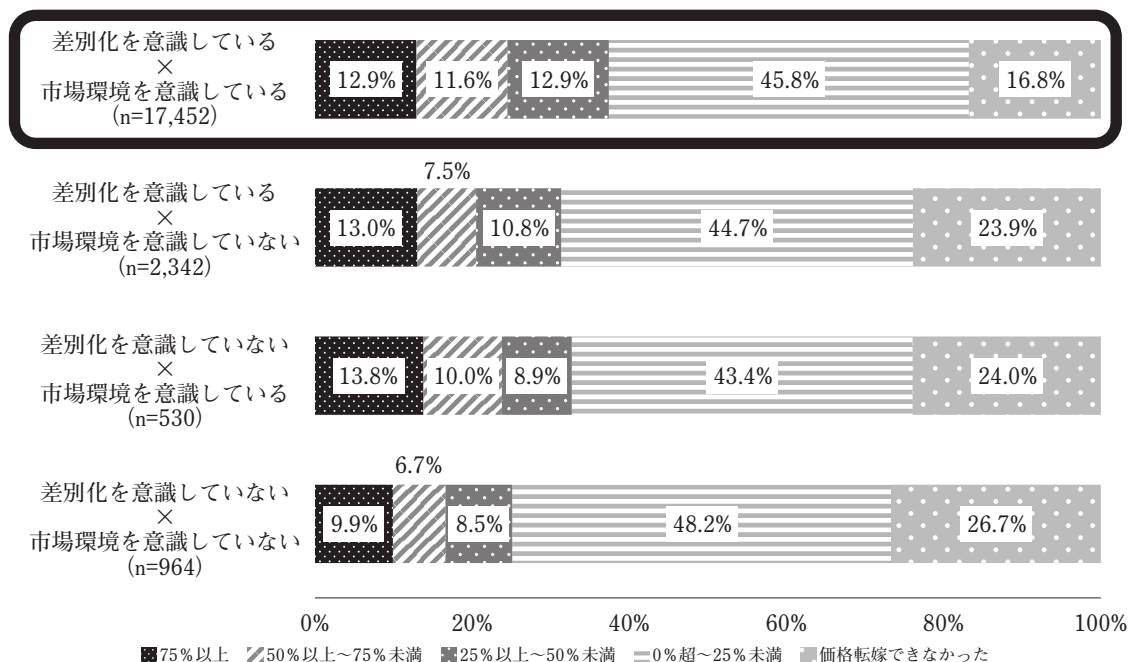
③組織人材面は、経営理念、業績、経営情報の共有を重視するオープンな経営や、賃上げ、社内コミュニケーション円滑化、働き方・職場環境改善など、従業員を大切にする人材経営が該当する。小規模企業白書の中では、経営理念・ビジョンの共有に「取り組んでいる」企業の方が、「取り組んでいない」企業よりも、従業員の定着率が高い傾向にあることを示している(図表14)。

図表12 経営者のリスキリングへの取組状況(経営方針別)(中白第2-1-68図)



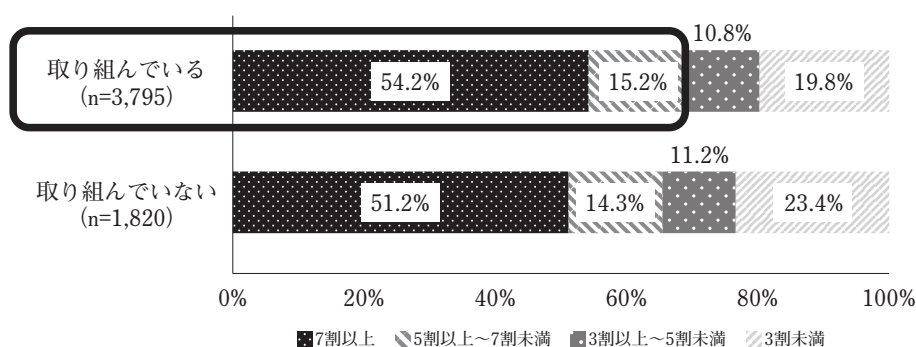
(備考) 1. 元資料は、株式会社データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
2. 経営方針について、「円滑な廃業・譲渡」、「その他」と回答した事業者を除く。
3. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表13 価格転嫁の状況（差別化への意識・市場環境への意識の有無別）（中白第2-1-6図）



- (備考) 1. 元資料は、(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
 2. ここでの価格転嫁の状況とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度、販売価格に転嫁できたか聞いたもの。販売価格への転嫁について、「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除く。
 3. 「差別化を意識している」は、製品・商品・サービスに関して競合他社に対する差別化として重視する要素を聞いた設問で「特に差別化を意識していない」以外を回答した事業者の合計。「差別化を意識していない」は同設問で「特に差別化を意識していない」と回答した事業者
 4. 「市場環境を意識している」は、経営戦略策定や新規事業の検討で重視する外部環境を聞いた設問で「特に外部環境は重視していない」以外を回答した事業者の合計。「市場環境を意識していない」は同設問で「特に外部環境は重視していない」と回答した事業者
 5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14 小規模事業者における、従業員の定着割合（従業員への経営理念・ビジョンの共有状況別）（小白第2-1-36図）



- (備考) 1. 元資料は、(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
 2. 従業員への経営理念・ビジョンの共有について、ここでの「取り組んでいる」とは、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者を合計したもの。「取り組んでいない」とは、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者を合計したもの。
 3. 直近3年間の従業員の採用状況について、「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。
 4. ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指す（経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等は含まない）。
 5. ここでの「定着割合」とは、「(直近3年間で採用した従業員のうち、現在も就業を継続している人数)÷(直近3年間で採用した従業員の人数の合計)」で算出された割合を指す。
 6. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

経営者が前述の3要素に象徴される「経営力」を向上させていくことで、中小企業の収益力を高めることができる可能性が高いことを、事例も交えて紹介している。

(3) 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略（中小企業白書）

「経営力」の向上の重要性を踏まえた上で、中小企業白書第2部第2章においては、「スケールアップ」を目指していくことの意義と、それに必要となる要素や課題等について示している。

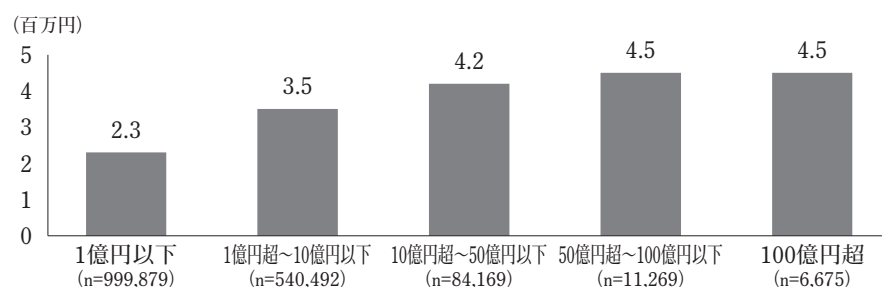
中小企業がスケールアップを目指す意義についての裏付けとして、売上高規模が大きいほど従業員一人あたりの人件費や城内仕入高^(注10)、直接輸出額等が大きくなる傾向にあることを示している（図表15）。そのため、中小企業がスケールアップを目指すことは、域内における需要の創出という観点からも重要と見られている。

また、スケールアップを目指すにあたって重視すべき戦略は、売上高規模によって異なることを示し、「売上高100億円以上」、「売上高10億円未満」の2つを主な基準として設定している。例えば、組織・人材戦略上の課題が、前者では経営者と同じ目線で判断できるような人材の確保、後者では経営者の職務権限移譲を進められるような人材の確保と、それぞれ異なっていることを指摘している。

また、スケールアップの実現に向けて重要となる可能性が高い要素についても考察している。その一例として、M&Aの有効性を挙げており、売上高100億円以上の企業では、M&Aを実施した回数が特に多い傾向にあることを示している（図表16）。将来的に売上高100億円を目指す場合、M&Aが重要な投資行動となる可能性が高いことが示唆されている。

また、スケールアップを実現するための課題の中で、固定資産の有効活用についても指摘している。スケールアップを実現している企業は、実現していない企業と比べて有形固定資産回転率が高い傾向にあることを示

図表15 従業員一人当たり人件費（スケール別）（中白第2-2-1図）



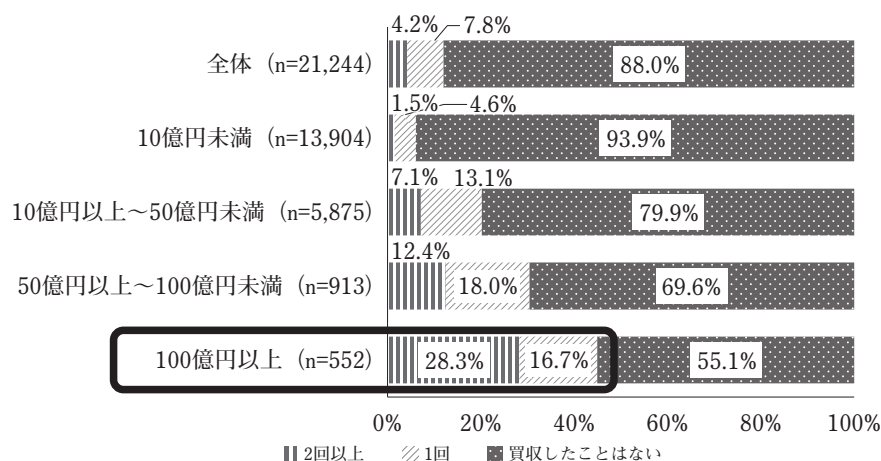
- (備考) 1. 元資料は、中小企業庁「中小企業実態基本調査」(令和4年度決算実績)再編加工
2. 従業員一人当たりの人件費は、人件費総額を従業員数で除して算出している。人件費総額は売上原価のうち労務費、販売費及び一般管理費うち人件費の合計である。
3. 法人企業を対象に集計している。また、標本調査である関係上、本分析のnは推計値である。
4. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)10. 城内仕入高とは、本社が所在する都道府県からの仕入高を指す。詳細は、2025年版中小企業白書(I-111)を参照のこと。

している（図表17）。

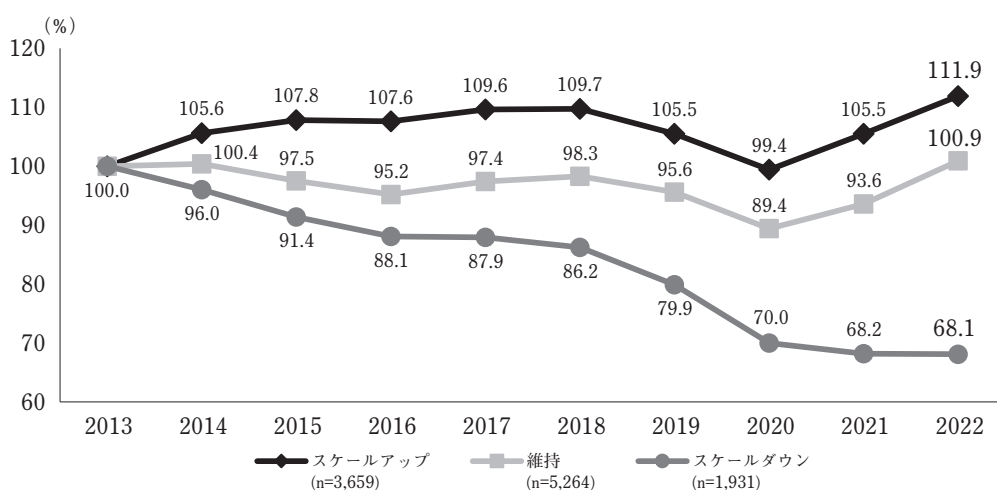
その他にもスケールアップを実現している企業は、イノベーション活動や、特許権の取得、輸出の実施等、他企業との差別化を図れるような取組を積極的に推進している傾向にあることも示している。

図表16 M&Aの実施回数（スケール別）（中白第2-2-56図）



- （備考）
1. 元資料は、(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
 2. 組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。
 3. ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。
 4. ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。
 5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表17 有形固定資産回転率の推移（スケール変動状況別）（中白第2-2-15図）



- （備考）
1. 元資料は、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 2. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照
 3. 有形固定資産回転率＝売上高÷有形固定資産
 4. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。2013年度＝100として表示
 5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(4) 経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献（小規模企業白書）

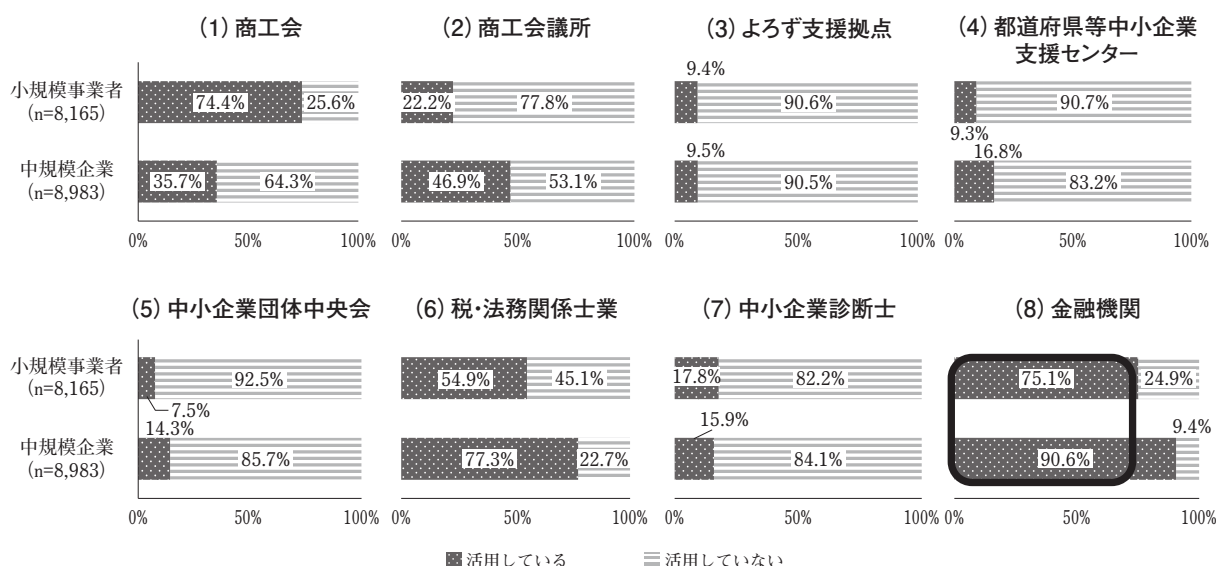
「経営力」の向上の重要性を踏まえた上で、小規模企業白書の第2部第2章では、それを支える支援機関の現状や課題、取るべき方針等について説明している。

事業者の各支援機関ごとの利用状況を確認すると、中規模企業、小規模事業者ともに金融機関を活用している割合が比較的高いことが見て取れる（図表18）。また、実際に支援機関を活用した事業者は、活用していない事業者よりも売上高や営業利益、顧客数が「増加した」との回答割合が高いとするデータも示している。前述の室長インタビューの内容や、当該データ等から、事業活性化・再生等に際する金融機関への期待、とりわけ身近な金融機関である信用金庫への期待は大きいことがうかがえる。

実際、支援機関に寄せられる相談の件数や、相談される経営課題の種類は増加傾向にあることをデータを用いて明示している。こうした状況のなか、多くの支援機関において、「支援ノウハウ・知見の蓄積」、「相談員の確保」の2点が主な課題として挙げられていることを示している。

こうした状況への対応策として、当白書内では「連携強化」のために「強みの理解」が必要であることを掲げている。「強みの理解」については、各支援機関ごとに、自機関の強みと捉えている部分が異なる（例えば、金融機関では「地域密着型の支援」「接触頻度の高さ」が多く

図表18 支援機関の活用状況（支援機関別、企業規模別）（小白第2-2-6図）

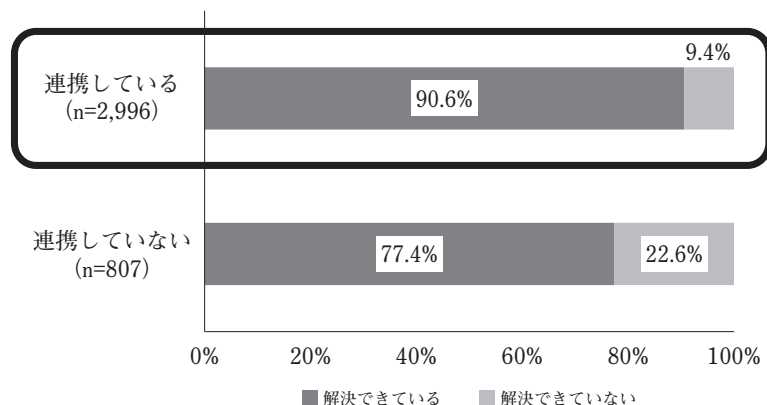


- (備考) 1. 元資料は、(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
 2. 事業活動における支援機関の活用状況について、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者に聞いたもの。
 3. 事業活動におけるそれぞれの支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。
 4. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

挙げられている一方、よろず支援拠点では「オールラウンドな対応力」が多く挙げられている。)ことを示した上で、機関ごとの特色を理解することが重要であるとしている。

その上で、事業者支援にあたって、他機関との「連携強化」を進めていくことで、より効果的な支援が期待できることを示している。実際に、他機関と「連携している」と回答した機関の方が、事業者の経営課題を「解決できている」と回答している割合が高いというデータも明示している(図表19)。

図表19 経営課題の解決状況(他機関との連携の有無別)
(小白第2-2-24図)



- (備考) 1. 元資料は、(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」
 2. 他機関との連携の有無について、ここでの「連携している」とは、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した先を合計したもの。「連携していない」とは、「あまり連携していない」、「全く連携していない」と回答した先を合計したもの。
 3. ここでの「経営課題の解決状況」とは、支援先の事業者の経営課題について、相談件数比で全体のうちおおむねどの程度解決できたかを聞いたもの。ここでの「解決できている」とは、「ほぼ全て解決できている」、「やや解決できている」と回答した先を合計したもの。ここでの「解決できていない」とは、「あまり解決できていない」、「ほとんど解決できていない」と回答した先を合計したもの。「分からない」と回答した先を除いて集計している。
 4. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。
 5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

【参考】2025年版中小企業白書・小規模企業白書に掲載されている信用金庫業界の取組事例

本稿の冒頭「信用金庫へのメッセージ」の部分でも紹介してきたとおり、2025年版の中小企業白書・小規模企業白書では、中小企業・小規模事業者の支援に係る信用金庫関連の取組事例として、以下の5件が紹介されている(図表20)。とりわけ、今般の白書では、中小企業のGX推進に向けた支援の取組事例の1つであり、信金中央金庫(神戸支店)も地域の金融機関の一員として参画した「神戸GX支援ネットワーク^(注11)」も紹介されていた(図表21)。信用金庫業界による支援事例は過去の両白書にもたびたび取り上げられており、身近な支援機関としての信用金庫の果たすべき役割や期待の大きさをうかがい知ることができよう。

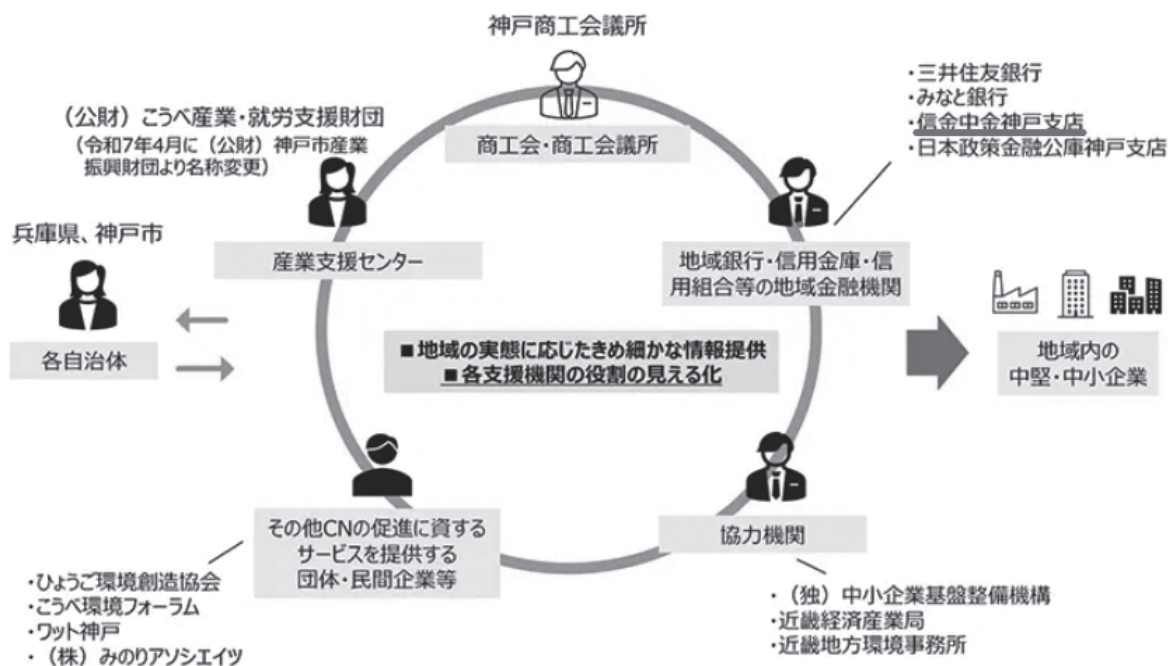
(注)11. 兵庫県や神戸市、神戸商工会議所をはじめとする支援機関・金融機関等が、近畿経済産業局と近畿地方環境事務所と共に、地域の中小企業のGXを推進するために構築したネットワーク。本ネットワークをきっかけに、複数の支援機関による共同でのワークショップの開催や、地域の中小企業への伴走支援を通じた支援提案等につながっており、GXの取組を進めようとする中小企業を地域で支える支援機関同士の情報交流の活発化と、支援事例の蓄積が進んでいる。詳細は2025年版中小企業白書(I-138)を参照のこと。

図表20 2025年版中小企業白書・小規模企業白書に掲載されている信用金庫業界の取組事例

掲載されている信用金庫等	掲載内容	掲載ページ等
諏訪信用金庫 (コラム)	ローカルベンチマークの活用 (事例:「諏訪信用金庫による株式会社スギムラ精工の支援事例」内)	(中小) (小) コラム1-1-3 I-26
福岡ひびき信用金庫 (コラム)	アトツギ甲子園と後継者支援の裾野拡大 (事例:「福岡ひびき信用金庫」内)	(中小) (小) コラム1-1-11 I-122
豊田信用金庫 (コラム)	中小企業のGXに向けた支援の取組 (事例:「豊田市脱炭素スクール」内)	(中小) (小) コラム1-2-1 I-137
豊橋信用金庫 (コラム)	地方公共団体(自治体)による事業承継支援 (事例:「愛知県豊橋市」内)	(小) コラム2-1-4 II-115
信金中央金庫(神戸支店) (コラム)	中小企業のGXに向けた支援の取組 (事例:「神戸地域におけるGX支援ネットワーク」内)	(中小) (小) コラム1-2-1 I-138

(備考) 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表21 神戸GX支援ネットワークの構築体制(中白コラム1-2-1③図)



(備考) 1. 元資料は、近畿経済産業局作成
2. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」(I-138)より引用

おわりに

例年より申し上げているとおり、中小企業白書・小規模企業白書は“情報の宝庫”である。一見すると、そのボリュームに圧倒されがちではあるが、とりわけ近年の白書は、目的の事例や図表を探したい利用者のためのインデックスの充実など、読みやすさ・使いやすさにも格段の配慮がなされている。また、WEB サイトやSNSによる情報発信の充実ぶりもめざましく、分析結果の元データをダウンロードできるのはもちろん、記述内容を解説した動画もSNS 等で視聴できる。

2025年版白書では、「経営力」に焦点が当てられており、リスキリングや製品・サービス等の差別化等、経営者の舵取り次第で中小企業の収益力を向上させることができる可能性が高い旨等について記述されている。また、小規模企業白書にて、中小企業を支える支援機関についても分量が割かれており、中小企業に対して伴走支援を行っている信用金庫職員の方々にも大いに参考になる内容となっている。本稿を一つのきっかけとして、WEB サイト等へアクセスしていただくことによって、両白書が近年の中小企業・小規模事業者の課題解決の道筋を描くための“情報の宝庫”であることに容易に気付いていただけるものと確信している。

本稿の冒頭でも述べてきたとおり、当研究所では、2004年度より毎年、白書編さんにあたった中小企業庁の調査室長へのインタビューを実施し、「白書の読みどころ」と併せて「信用金庫へのメッセージ」を頂戴してきた。それらのメッセージの中に一貫しているのは、中小企業・小規模事業者にとっての身近な金融機関という、信用金庫の“ビジネスモデル”や“ポジション”に対する大いなる期待であり、その度合いは年々着実に高まっている。今後もこうした期待に応えていくうえで、中小企業白書・小規模企業白書の利活用の余地はまだまだ大きいと思われる。本稿がその活用促進のきっかけとなれば幸いである。

〈参考資料〉

・中小企業庁編『中小企業白書・小規模企業白書2025年版』①② 日経印刷㈱

猛暑による家計の行動変化

－ 猛暑の中で支出金額がさらに増える品目も －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鹿庭 雄介

要 旨

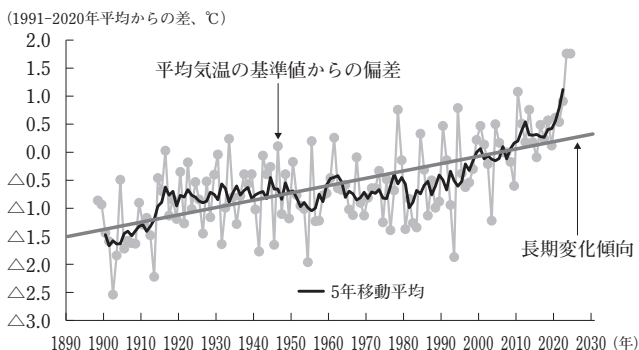
これまで猛暑は消費を押し上げる要因とされてきたが、近年の記録的な猛暑によりむしろ消費は抑制されるのではないかとの懸念が強まっている。そこで本稿では、夏に支出金額が増える財・サービスを特定した上で、これら品目の需要が20年前と比べどのように変化しているのかを整理・検証した。

結果として、猛暑によって需要が落ち込んだ品目がある一方で、逆に大きく伸びた品目も存在し、気温上昇が一律に支出を抑制するわけではないことが明らかとなった。限られた予算の中で安価な商品への選好が進んだことや、これまで涼しかった地域における新規需要の発生などが、一部品目の需要増加に寄与したとみられる。今後も高温の夏が予想される中、企業にとって重要なのは猛暑下でも消費者に選ばれる商品をいかに提供し、ビジネスチャンスにつなげられるかであろう。

1. 記録的猛暑が続く日本

近年、日本列島を襲う夏の暑さは、これまでの常識を一変させるほど激しさを増している。気象庁のデータによれば、夏（6～8月）の平均気温は、ここ数年、長期的な傾向である「100年あたり+1.31℃」を上回るペースで上昇している（図表1）。25年7月の平均気温も基準値（1991～2020年の30年平均値）からの偏差が+2.89℃と、最も高かった24年の+2.16℃を大きく上回り、統計開始以来の最高値を記録した。また気温の上昇に伴い、猛暑日（最高気温35℃以上）の日数も増加傾向にある（図表2）。24年の猛暑日数は8.5日（全国13地点

図表1 夏の平均気温偏差



(備考) 1. 長期変化傾向のトレンドは+1.31℃/100年
2. 夏は6月～8月までの3か月間を示す
3. 気象庁資料より作成

平均)と、長期トレンド(100年あたり+2.6日)を大幅に上回っている。

これまで夏の気温上昇は「猛暑効果」として季節商品への需要を刺激し、経済活動を活性化させる要因として捉えられてきた。しかし近年は、猛暑の度合いが過去の経験則を超えて「酷暑」と呼ばれる水準に達しており、暑すぎる夏がかえって消費行動を抑制し、経済全体の重荷になっているとの見方が強まっている。

本稿では、総務省「家計調査」を基に猛暑が個人消費に及ぼす影響を品目別に確認し、そのプラス効果とマイナス効果の両面を整理・検証する。

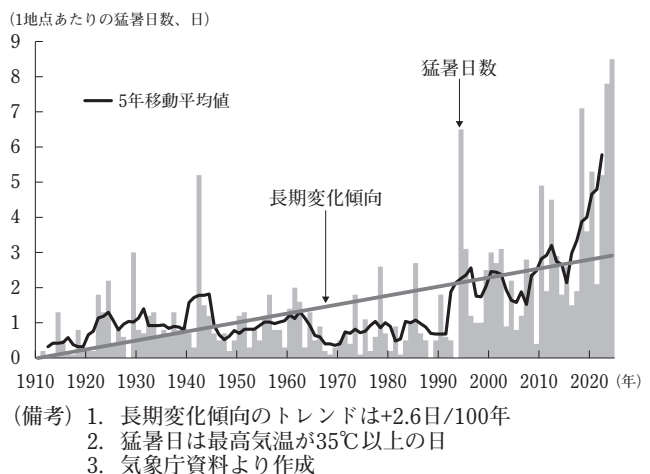
2. 夏に支出金額が増える財・サービス

ここでは夏にこういった財・サービスに対して家計の需要が高まる傾向にあるのかを確認する。図表3は、直近24年6～8月における世帯の月平均支出金額が24年平均と比べて上振れている品目に注目し、5つのグループに分類したものである。

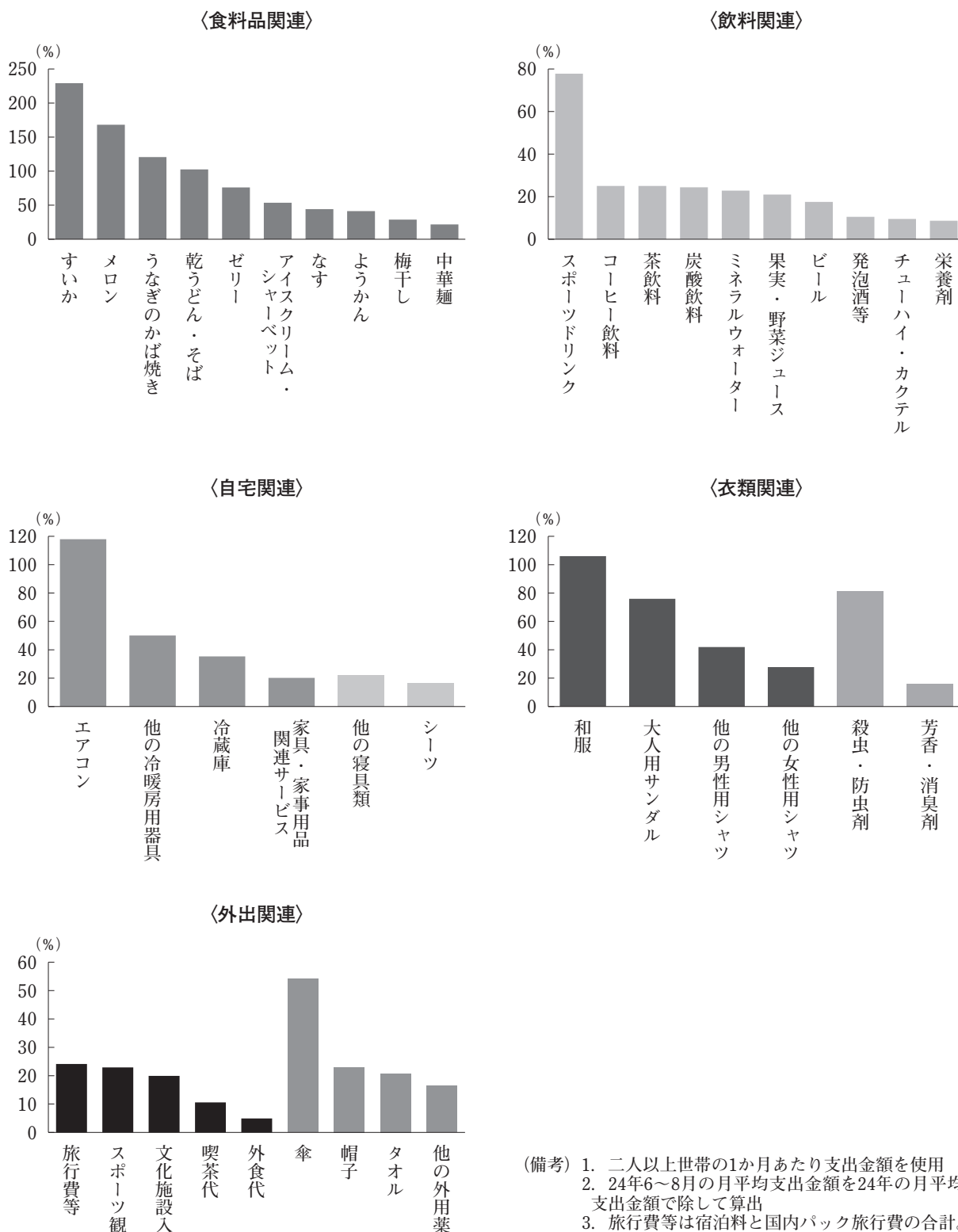
まず食料品関連では、すいかやメロンといった夏の果物の支出金額が大きく上振れている。また、そうめんなどが含まれる乾うどん・そば、ゼリー、アイスクリーム・シャーベット、ようかんなど、冷たくして食べる商品の需要も拡大している。これらは暑い夏を少しでも涼しく快適に過ごすための選択肢として、消費者に支持されていると言えよう。さらに、土用の丑の日に合わせてスタミナ食として親しまれるウナギのかば焼きや、夏場の塩分補給源として梅干しへの支出も多くなっている。

他方、飲食関連では、スポーツドリンクの需要拡大が顕著である。発汗によって失われる水分や電解質を補給するために、購入頻度が増えていると考えられる。そのほか、コーヒー飲料や茶飲料、炭酸飲料といった冷たい飲み物や、屋外でのバーベキューなど夏特有のイベント需要に支えられる形でビールや発泡酒等といったアルコール飲料も需要が伸びている。また、栄養ドリンクなどが含まれる栄養剤も夏バテ対策として購入額が多くなっている。

図表2 猛暑日数(全国13地点平均)



図表3 夏に支出金額が増える主な品目（2024年）



(備考) 1. 二人以上世帯の1か月あたり支出金額を使用
 2. 24年6～8月の月平均支出金額を24年の月平均支出金額で除して算出
 3. 旅行費等は宿泊料と国内パック旅行費の合計。
 外食代は一般外食から喫茶代を除いたもの
 4. 総務省「家計調査」より作成

自宅関連の支出では、エアコンに加え、扇風機や除湿器などが含まれる他の冷暖房用器具の需要が増している。これらは室内を快適に保つために欠かせない製品であることから、多くの家庭で購入されている。また、エアコンのクリーニング費用などが含まれる家具・家事用品関連サービスへの支出も上振れしており、使用頻度の増加に伴う清掃・メンテナンス需要の高まりが背景にあると考えられる。さらに、食料品の保存や冷却を目的とした冷蔵庫や、快適な睡眠環境を整えるためのタオルケット・枕・シーツなど寝具類の売れ行きも伸びている。

衣類関連では、浴衣や甚平などが含まれる和服の支出が多くなっており、夏祭りや花火大会といった季節イベントでの需要を取り込んでいるものと考えられる。また、大人用サンダルや、ポロシャツ・Tシャツなどが含まれる他の男性用・女性用シャツも夏の軽装として多くの消費者に選ばれている。加えて、夏は虫が発生しやすいことから殺虫・防虫剤の需要が高まっているほか、汗や体臭対策として芳香・消臭剤へのニーズも増している。

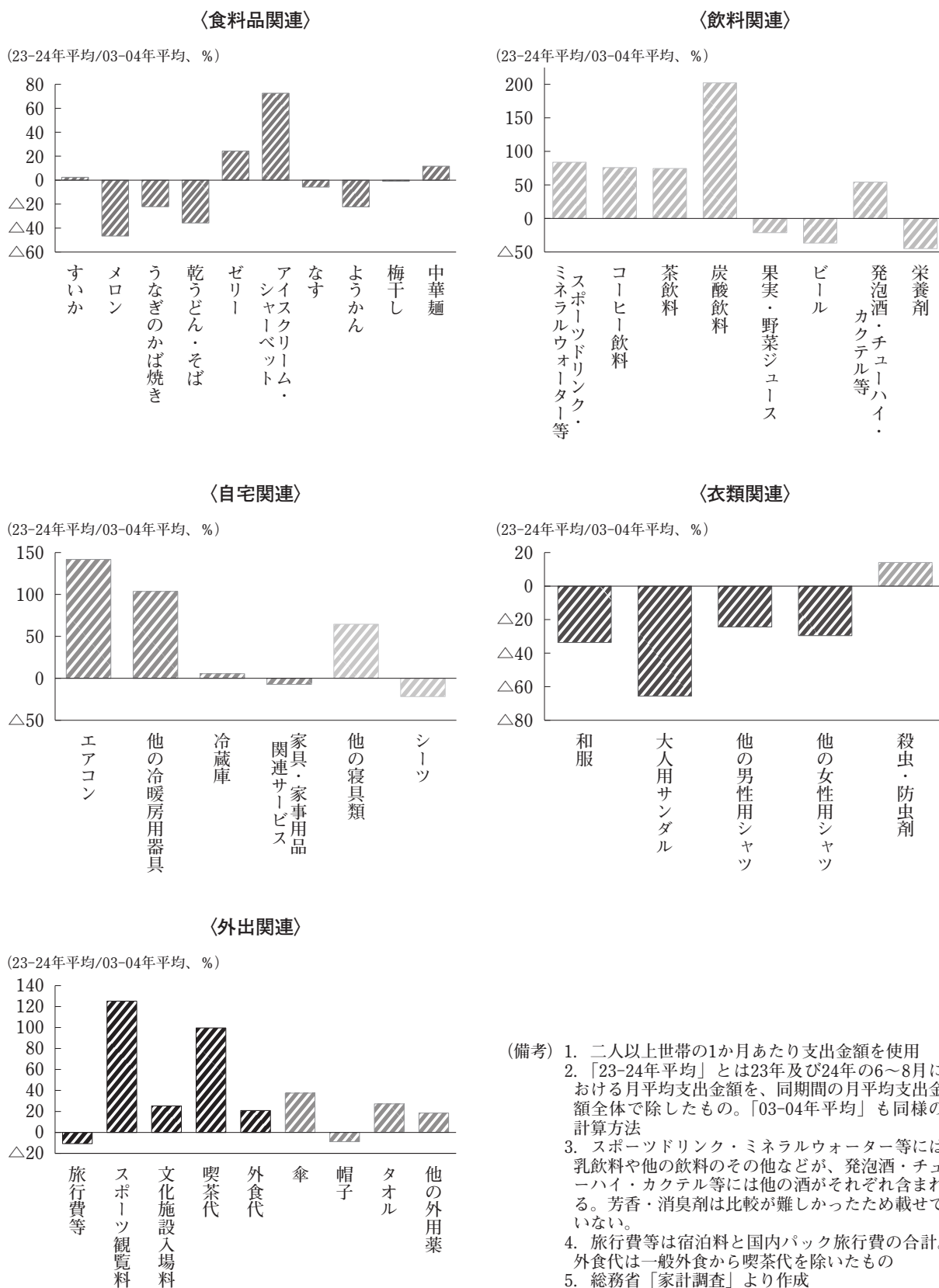
最後に外出関連の支出について確認すると、夏休みやお盆休みにはレジャー施設や観光地を訪れる人々が増えることから、旅行費等やスポーツ観覧料、博物館などの文化施設への入場者数が増える傾向にある。また、外出時には飲食店の利用機会も増えるため、喫茶代や外食代の支出も多くなっている。暑さ対策の携帯品として日傘や帽子、タオル、虫さされ予防薬などが含まれる他の外用薬の需要も高まっている。

3. 夏に支出金額が増える財・サービスの過去からの増減

では夏に需要が高まるこれら品目の支出金額は、気温のさらなる上昇に伴い、どのように変化してきたのだろうか。図表4は、これら品目の夏場における世帯支出全体に占める割合が20年前と比べて高まっているのか否かを調べてみたものである。

まず全体を概観すると、20年前に比べて夏場における需要が落ち込んだ品目がある一方で、逆に需要を大きく高めている品目も存在していることから、必ずしも猛暑が一律に需要の減少を招いているわけではないことが分かる。以下では、前述の5グループごとに各品目の状況を詳しく探ってみた。

図表4 夏に支出金額が増える主な品目の20年前からの変化

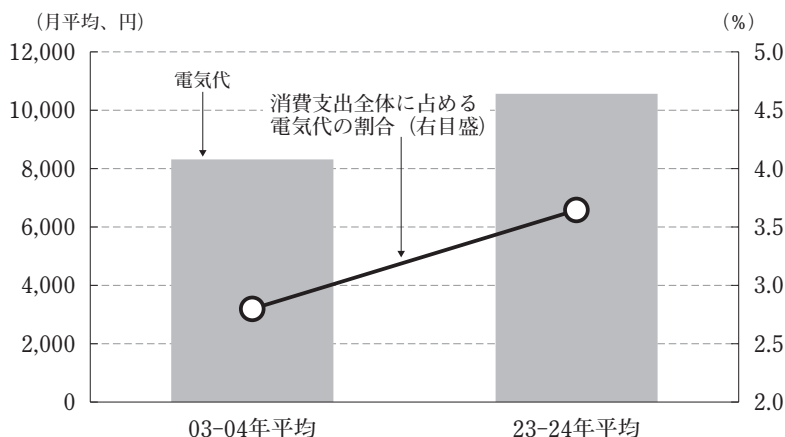


(1) 食料品関連

食料品関連では、アイスクリーム・シャーベットが夏の需要を伸ばしている。年々気温が上昇する中で、より即効性のある冷たい商品に人気が集まっているようである。また、夏場のエアコン利用が増えたことで電気代への支出がかさみ、消費者がより安価な品目を選択する傾向を強めた可能性もある(図表5)。実際、生鮮果物は天候の影響を受け

やすく、価格が高めであるのに対し、アイスクリームなどの加工食品は価格が比較的安定しており、手頃に購入できる。予算の制約が厳しくなる中で、消費者は涼を得やすい安価な食料品を優先的に選んだ結果が表れていると見ることもできる。

図表5 夏季電気代の20年前からの変化



(備考) 1. 二人以上世帯の1か月あたり支出金額を使用
2. 夏季は6月～8月までの3か月間を示す。
3. 総務省「家計調査」より作成

(2) 飲料関連

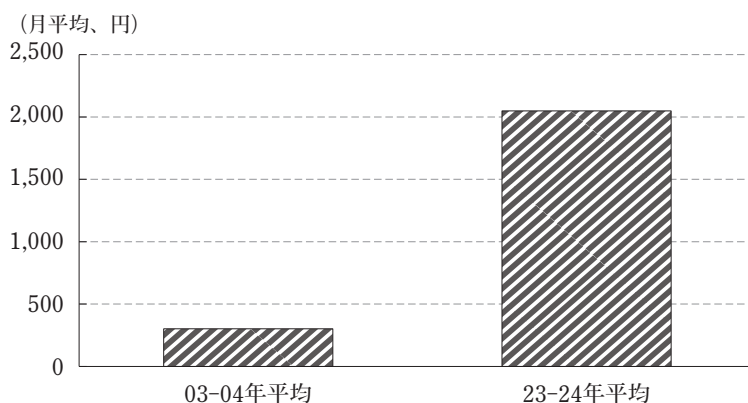
飲料関連では、炭酸飲料をはじめ、スポーツドリンク・ミネラルウォーター等、コーヒー飲料、茶飲料など幅広い品目で20年前に比べ夏場の需要が拡大している。これらは夏場の水分補給に欠かせない必需品として多くの世帯で購入されており、先ほどのような品目間での代替がほとんど生じていないように見える。ただし、アルコール飲料については、ビールへの需要が減少する一方で、より安価な商品が多い発泡酒・チューハイ・カクテル等へのニーズが高まっている。また、栄養ドリンクなどを含む栄養剤への支出割合も低下している。消費者が水分補給手段としてより効率的なスポーツドリンクへシフトした可能性や、栄養ドリンクが日常利用には割高である点が影響したと考えられる。

(3) 自宅関連

自宅関連では、エアコンや他の冷暖房用器具の夏場需要が20年前に比べ大きく伸びている。通常、これらの品目は住宅の購入に合わせて設置されることが多い。近年、人口減少の影響もあって住宅建設が伸び悩んでいる中においても、これら品目に対する需要が高まっている点は興味深い。背景には、従来リビング中心だったエアコン設置が子ども部屋や寝室などにも拡大

していることがあると考えられる。また、かつては普及率の低かった北海道など涼しい地域でも導入が進み、全国的に需要を押し上げている（図表6）。さらにコロナ禍で在宅勤務の導入が進み自宅で過ごす時間が増えたことも、快適な居住環境につながる需要を後押ししたとみられる。

図表6 エアコン向け支出金額（北海道）



（備考） 1. 二人以上世帯の1か月あたり支出金額を使用
2. 6月～8月までの3か月間が対象
3. 総務省「家計調査」より作成

（4）衣類関連

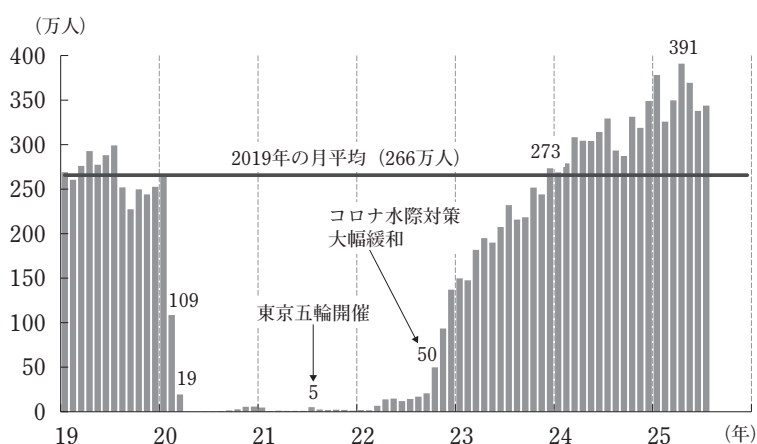
衣類関連に対する夏場の需要はいずれも減少しており、猛暑による外出控えの増加が関係していると考えられる。また、担い手不足もあって夏祭りなどの屋外イベントの開催数が減っていることも、浴衣や甚平といった季節性の強い衣料品を中心に影響が及んでいると考えられる。夏場の気温上昇によって、従来の「夏＝衣料需要増」という構図が変化してきた可能性がある。

（5）外出関連

外出関連では、旅行費用等の需要が減少している。猛暑による外出手控えが発生したことに加え、訪日外客数の増加によって観光地の混雑が激しくなったことが、国内旅行の妨げになっていると考えられる（図表7）。

他方、喫茶代に対する需要は大きく伸びている。強い日差しや高温を避けるためにカフェへ立ち寄る機会が増えたとみられる。また、スポーツ観覧料へのニーズも高まっている。猛暑下では需要が減少しても不思議ではないが、ナイトゲームや空調の整ったドーム球場の普及が後押しとなった可能性もある。

図表7 訪日外客数（月次）



（備考） 日本政府観光局（JNTO）資料より作成

外出時の携帯品では傘やタオル、虫さされ予防薬などが含まれる他の外用薬などで需要が拡大している。ただし、帽子については用途が重なる日傘の利用が広がる中で相対的に需要が抑えられた可能性が指摘できる。

4. 猛暑をビジネスチャンスに変えられるか

以上みてきたように、夏に需要が高まる品目を20年前と比較すると、猛暑の影響で需要が減少したとみられる品目がある一方、大幅に伸びている品目も存在し、猛暑が必ずしも支出抑制に直結するわけではないことが明らかになった。消費者は限られた予算の中で取捨選択を行い、暑い夏を乗り切るために最も効果的と考える財・サービスに支出を集中させている姿が浮かび上がる。

今後も高温の夏が続くと予想される中で、企業に求められるのは、猛暑下でも「選ばれる商品」をいかに提供できるかであろう。すでに市場には、首にかけて使用するクールリングや携帯扇風機、冷感素材を用いた衣料や寝具など、猛暑対応型の商品が次々と登場し、売上を伸ばしている。

もっとも、現在は需要が伸び悩んでいる品目であっても、発想の転換や機能の刷新によって新たな需要を喚起できる余地は残されている。言い換えれば、猛暑によって「明暗が分かれた品目」においても、企業の戦略次第で再成長のチャンスは十分にあると考えられる。さらに、国内市場にとどまらず、海外においても猛暑対応商品の需要拡大が見込まれることから、今後の大きなビジネスチャンスともなり得よう。

中小企業のSDGs 経営を支える 「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」②

ー JICA「中小企業・SDGsビジネス支援事業」を活用してアフリカ地域で飛躍を図る中小企業ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 国際協力機構(JICA)、民間連携事業、中小企業・SDGsビジネス支援事業、
ニーズ確認調査、ビジネス化実証事業、SDGs経営、アフリカ、TICAD

(視 点)

2023年度から、SDGsを経営戦略に取り込み、事業機会に活かしたい中小企業にとって有効なサポート策の一つである、独立行政法人国際協力機構(JICA)の「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」を活用し、さらなる飛躍を図る中小企業の取り組み事例を紹介してきた。

本稿では、TICAD9(第9回アフリカ開発会議)が2025年8月20日から22日に横浜市で開催されたことを踏まえ、当該支援事業を活用してアフリカ地域で飛躍を図る中小企業2社((株)山本製作所(山形県天童市)、神田産業(株)(福島県須賀川市))の事例を紹介する。

(要 旨)

- 日本貿易振興機構(JETRO)は「アフリカ・ビジネスデータ集」にて、2049年には世界の4人に1人がアフリカ人になるとの国連推計結果を紹介している。今後、解消していかなければならない政治体制や国内格差等の諸課題はあるものの、アフリカ経済の成長ペースが加速していくことが期待されている。また、日系企業のアフリカにおける拠点数は、南アフリカやケニアを筆頭に950近くに上る。JICAも、アフリカ各国に拠点・支所を設け、日系企業のビジネスチャンスを広げるための支援に積極的に取り組んでいる。こうした中、2025年8月20日から22日にかけて、TICAD9(第9回アフリカ開発会議)が横浜市で開催された。
- 株式会社山本製作所は、山形県天童市に本社を置き、穀物収穫後処理において高い環境配慮型技術を有する。同社は、タンザニアにおいて、2024年3月から同年11月のニーズ確認調査に続いて、2025年3月から27年9月まで、循環形乾燥機による収穫後処理改善に係るビジネス化実証事業に取り組んでいる。
- 神田産業株式会社は、福島県須賀川市に本社を置き、段ボール製造で高い環境配慮型技術を有する。同社は、2024年8月から2025年3月まで、ザンビアにおいて、ハニカム段ボール製組立・移動型医療室に関するニーズ確認調査に取り組んだ。
- 当研究所では、今後も随時、JICA支援事業を活用して飛躍を図るとともに、海外でのSDGsの実践に貢献する中小企業の取り組み事例を紹介していく予定である。

1. はじめに

産業企業情報No.2023-1^(注1) (2023年4月4日発刊)を皮切りに、SDGsを経営戦略に取り込み、事業機会に活かしたい中小企業にとって有効なサポート策の一つである、独立行政法人国際協力機構(以下、「JICA」という。)が取り組む「中小企業・SDGs ビジネス支援事業(以下、「JICA 支援事業」という。))」を活用し、さらなる飛躍を図る中小企業の取り組み事例を紹介してきた。

本稿では、TICAD9(第9回アフリカ開発会議)(図表1)が2025年8月20日から22日に横浜市で開催されたことを踏まえ、当該支援事業を活用してアフリカ地域で飛躍を図る中小企業2社((株)山本製作所(山形県天童市)、神田産業(株)(福島県須賀川市))の事例を紹介する。

TICADは、Tokyo International Conference on African Developmentの略称で、アフリカ諸国のみならず、開発に携わる国際機関、民間企業、市民社会も参加するオープンなフォーラムで、アフリカのオーナーシップの尊重と国際的なパートナーシップの推進を基本理念に掲げている。日本政府のほか、UNDP(国連開発計画)、世界銀行、国連アフリカ特別顧問室、アフリカ連合委員会が共催し、国際社会が広く知恵と努力を結集して、真にアフリカの開発につながる議論を行っている。

1993年に初めて開催され、5年に一度開催される首脳会合に加え、閣僚会合やモニタリングプロセス等を通じてアフリカ開発を支援する国際的なフォーラムとして発展してきた。参加者は、第1回の1,000名から回を追うごとに増え、初のアフリカ開催となったTICAD VIでは11,000名を数えるに至った。また、アフリカ側の強い要望で、2016年以降は首脳会議が3年に一度、アフリカと日本で交互に開催されることになった。

TICAD9では、日本政府から「アフリカと共に革新的な解決策を共創する」というテーマが打ち出され、アフリカを含む国際社会の抱える諸問題に関連した「経済」、「社会」、「平和と安定」の三分野について議論が行われた。開催挨拶において、石破茂首相は、新経済圏構想「インド洋・アフリカ経済圏イニシアティブ」を提唱し^(注2)、グローバル・サウス(南半球の新興国・途上国)との関係強化を推進して自由で公正な経済圏の構築を目指すことが強調された。また、閉会時には、今回の成果として、議論した協力策の具体化に向け、「TICAD 横浜宣言」が採択されている^(注3)。

なお、本稿で紹介する2社のJICA 支援事業の活用状況は図表2のとおりである。

(注)1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230404-sdgsdsgs1-jica.html>) を参照

2. 外務省ホームページ (https://www.mofa.go.jp/mofaj/af/af1/pageit_000001_00002.html) を参照

3. 外務省ホームページ (https://www.mofa.go.jp/mofaj/af/af1/pageit_000001_00005.html) を参照

図表1 過去のTICADの歩み

重要テーマ		取組みの概要
TICAD I (1993年、東京)	国際社会のアフリカへの関心と呼び戻すきっかけを創出	会議では「アフリカの自助努力（民主化、「良い統治」等）」の必要性や、南南協力（「アジアの経験をアフリカへ」）の推進などについて議論
TICAD II (1998年、東京)	アフリカの貧困削減と世界経済への統合	TICADの基本原則であるアフリカの「オーナーシップ」と国際社会の「パートナーシップ」の重要性が提唱された。また、「社会開発」、「経済開発」、「開発の基盤」の3分野での具体的な優先的政策・行動を明記
TICAD III (2003年、東京)	アフリカ開発に向けた新たな挑戦	アフリカ連合（AU）が立ち上げた「アフリカ開発のための新パートナーシップ（NEPAD）」に対する支援の結集についてコンセンサスが形成された。また、日本が推進する「人間の安全保障」の考え方がTICAD10周年宣言に明示的に盛り込まれ、その考え方の重要性を確認
TICAD IV (2008年、横浜)	元氣なアフリカを目指して 希望と機会の大陸	横浜市での初開催となった。経済成長の加速化、人間の安全保障の確立および環境・気候変動問題への対処を重点事項として議論が行われた。また、採択された横浜宣言では、アフリカでみられる政治・経済の両面での前向きな兆しに着目しつつ、国際社会での取組の強化を呼びかけた。さらに、アフリカのための医学研究・医療活動それぞれの分野において顕著な功績を挙げた方々を顕彰するため、野口英世アフリカ賞を創設、第1回授賞式が開催された。
TICAD V (2013年、横浜)	躍動するアフリカと手を携えて	「援助から民間投資へ」という考えの下、民間セクター主導による成長の重要性を反映し、アフリカ首脳と日本の民間企業の代表が直接対話を行うセッションが初めて実施されたほか、「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ（通称ABEイニ）」の立ち上げが発表された。また、MDGs（2015年開発目標）達成に向けた取組みを加速させることを呼びかけるとともに、アフリカの声をSDGsに反映させる場としても重要な役割を果たした。
TICAD VI (2016年、ケニア・ナイロビ)	アフリカの持続可能な開発アジェンダ促進 繁栄のためのTICADパートナーシップ	初のアフリカ開催としてケニアで開催。国際資源価格の下落、エボラ出血熱の流行、暴力的過激主義の台頭等のアフリカが直面する新たな課題への対応について議論が行われた。また、日本が初めて「自由で開かれたインド太平洋（FOIP）」の考え方を提唱した。日本の強みである質の高さ（クオリティ）を活かした約1,000万人への人材育成（エンパワーメント）を始め、質の高いインフラ整備や強靱な保健システム促進、平和と安定の基盤作り等、アフリカの未来への投資を行うことを発表した。
TICAD 7 (2019年、横浜)	アフリカに躍進を！ひと、技術、イノベーションで。	「ビジネスをTICADの中心に」という考えの下、TICAD史上初めて、民間企業を公式なパートナーと位置づけ、日アフリカ官民の直接対話を実施された。また、アフリカビジネス協議会の設置や二国間ビジネス環境改善委員会の立ち上げ等、投資促進のための取組みが多く発表された。さらに、「社会」の取組みとして、日本が推進するユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）の拡大やアフリカ健康構想が表明され、「平和と安定」の取組みとしては、アフリカの平和と安定に向けた新たなアプローチ（NAPSA）が表明された。
TICAD 8 (2022年、チュニジア・チュニス)	共に成長するパートナー	チュニジアで開催された。日本は、多くの困難の中でもダイナミックな成長が期待されるアフリカと「共に成長するパートナー」となり、アフリカ自身が目指す強靱なアフリカを実現していく考えを表明した。また、「人」に注目した日本らしいアプローチの下、「人への投資」や「成長の質」を重視すると述べ、スタートアップ支援を含む「経済」、UHC達成に向けた取組みを含む「社会」、法の支配の推進を含む「平和と安定」の3分野において、それぞれ取組みを表明した。

（備考）外務省ホームページ（https://www.mofa.go.jp/mofaj/af/af1/pagew_000001_00462.html）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 本稿で紹介するJICA支援事業の活用（サマリー）

	株式会社山本製作所		神田産業株式会社
スキーム	ニーズ確認調査	ビジネス化実証事業	ニーズ確認調査
調査名	アフリカ地域循環型乾燥機・石抜機をコアとしたポスト・ハーベスト機械のニーズ確認調査	タンザニア国循環型乾燥機による収穫後処理改善に係るビジネス化実証事業	ザンビア国ハニカム段ボール製組立・移動型医療室に関するニーズ確認調査
対象国	タンザニア	タンザニア	ザンビア
調査期間	2024年3月～2024年11月	2025年3月～2027年9月	2024年6月～2026年3月
分野	農業	農業	保健医療
JICA コンサルタント	有限責任あずさ監査法人、株式会社かいほつマネジメント・コンサルティング、NTCインターナショナル株式会社	有限責任あずさ監査法人、株式会社かいほつマネジメント・コンサルティング、NTCインターナショナル株式会社	アイ・シー・ネット株式会社
関与した 金融機関	山形銀行	山形銀行	東邦銀行

（備考）JICAホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

日本貿易振興機構（JETRO）は「アフリカ・ビジネスデータ集」にて、2049年には世界の4人に1人がアフリカ人になるとの国連推計結果を紹介している。今後、解消していかなければならない政治体制や国内格差等の諸課題はあるものの、アフリカ経済の成長ペースが加速していくことが期待されている。また、外務省が公表する「海外進出日系企業拠点数調査（2023年調査）^{（注4）}」によると、日系企業のアフリカにおける拠点数は、南アフリカ（255拠点）やケニア（118拠点）を筆頭に950近くに上る。JICAも、アフリカ各国に拠点・支所を設け、日系企業のビジネスチャンスを広げるための支援に積極的に取り組んでいる^{（注5）}。

本稿が、社会課題解決を目的とした海外、特にアフリカ地域でのビジネス展開に挑戦しようと意気込む中小企業経営者にとって、一助となれば幸いである。

2. JICA「中小企業・SDGsビジネス支援事業」でアフリカ進出を図る中小企業

（1）株式会社山本製作所（山形県天童市）

① 企業の概要

同社は、1918年に、鎌の行商を生業にしていた山本惣治郎氏が個人経営の「山本商会」として、蚕糸用桑切機の製造販売を主業に創業した（図表3）。「手作業から機械へ」という時代の潮流を読んだ創業であった。

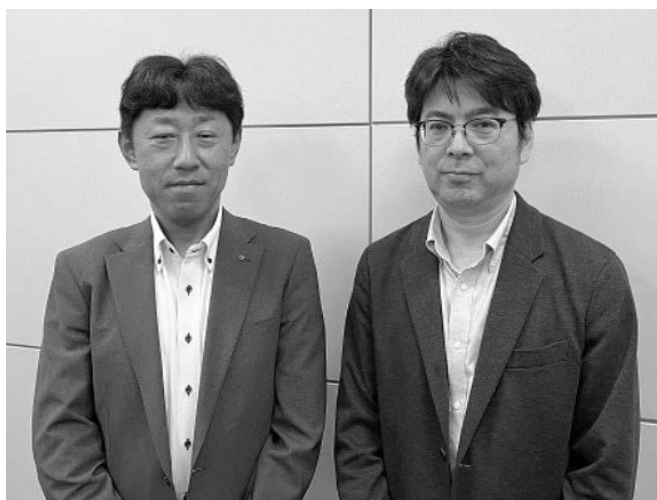
1929年の世界大恐慌の影響で多くの養蚕農家がコメ生産に移っていく中、脱穀機に着目して大ヒット商品を生み出した。また、田起こしで用いる碎土機や、玄米とくず米を選別す

（注）4. 外務省ホームページ（https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page22_003410.html）を参照

5. JICA ホームページ（<https://www.jica.go.jp/Resource/regions/africa/index.html>）を参照

図表3 企業の概要

代表者	山本丈実
本社所在地	山形県天童市
主力業務	農業関連機器事業、精米加工関連機器事業、環境関連機器事業
従業員数	304名
創業年	1918年
設立年月	1961年8月
資本金	9,600万円
シンボルマーク	



(備考) 1. 写真は、取材に応じていただいた海外事業部グループリーダー 横尾康様 (左)、チーフエンジニア 菅野純一様 (右)
2. 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る米選機も製造販売する等、昭和初期には農機具メーカーとしての地位を確立していった。戦後には、稲わら等を一定の長さにする藁切機の成功で、さらに名声を高めることになる。その後も、「向上の一路に終点なし」をモットーに挑戦を続け、乾燥機、精米関連機器をはじめとするポスト・ハーベスト（穀物収穫後）機器の製造販売^(注6)で、各種の表彰・受賞を重ねながら高い評価を受け、国内を代表する地位を確立している。また、時流に応じて培ってきた技術的な“強み”を異なる事業分野で活かしながら新たな市場の開拓にも挑戦してきた。例えば、環境分野では、同社独自の製品として、廃棄された発泡スチロールを良質なりサイクル原料に変える、発泡スチロール減容機^(注7)を製造販売している。

〈経営理念〉

人をつくり、商品をつくり、豊かさをつくる

〈社是〉

- 一、創造経営でお客様に満足していただける製品（ソフト、サービス、商品）を提供し、社会に貢献します。（お客様に対する責任）
- 一、誠実をもって信頼の輪を広げ、企業文化づくりに努めます。（社会に対する責任）
- 一、創意を活かし能力の向上、開発に努め、豊かな職業人となります。（社員に対する責任）

(注)6. 同社の商品ラインアップについては、<https://www.yamamoto-ss.co.jp/product/>を参照

7. 同社ホームページ (<https://www.yamamoto-ss.co.jp/product/kankyo/#13010>) を参照

〈ミッション〉

いのちを支える食と環境の分野で
挑戦するあなたが夢を叶えるため
「つくる力で想いをかたちに」
私たちは信頼の輪で結びつき
豊かな地球の未来をつくります

〈ビジョン〉

つくる力で世の中をワクワクさせる

経営理念および社是を踏まえて掲げられたミッションおよびビジョンは、老舗のメーカーとして「つくる」ことへのこだわりを強く感じられるものになっている。また、相互扶助を意味する「結（ゆい）の精神」を大切にし、全社を挙げて、すべてのステークホルダーを真心で結べるよう、日々邁進している。

2012年には、社員一人ひとりが仕事を通じて成長し、語った「夢」を実現できる職場づくりを目指し、「社員生活ビジョン」を策定した。2018年に100周年を迎えたことをきっかけに、経営理念を基にシンボルマーク^(注8)（図表3）を一新した。また、創業以来培ってきた“会社の想い”を言語化した「ブランドブック」を作成し、社員全員への理念浸透を図っている。

2021年にはSDGs宣言を表明するとともに、翌22年1月から、「もったいないポイント制度^(注9)」を独自運用している。もったいないポイントは、SDGsの達成に貢献する行動をポイント化したもので、1kg-CO₂を1ポイントとカウントし、毎月社内でどれくらいのCO₂を削減できたかを集計、公開している。また、1年間のポイント数に応じて地域貢献活動を行っている団体などに寄付をしている。

こうした勇気ある経営や理念経営、SDGs経営が高く評価され、2024年には、中小企業庁の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」のうちGX（グリーントランスフォーメーション）分野で表彰を受けた。また、社員が健康で生き活きと働ける職場環境づくりに努めたことも評価され、経済産業省の「健康経営優良法人2024（中小規模法人部門）」の認定を受けている。こうした経営姿勢が、創業から100年以上にわたる業歴を築く原動力になっているといえるのではないだろうか。

(注)8. “飛躍”を意味する鳥の翼をモチーフにしたオブジェクトそれぞれに“つくる”の意味を込め、3つの“つくる”によって「Y」の文字を構成している。

9. 同社ホームページ (https://www.yamamoto-ss.co.jp/SDGs/activity/act_13.html) を参照

② JICA支援事業を活用した海外事業展開への挑戦

(イ) 長年培ってきた穀物収穫後処理関連の高度な技術

JICA 支援事業の提案製品になっている循環形乾燥機は、含水率20～30%の収穫後の生粳を機械内部に張り込み、設定した水分量までムラなく、過度に乾燥させず、胴割れ（米粒に亀裂が入ること）させず、熱源（灯油や軽油）と送風機を利用して穀物を循環させながら乾燥させる機械である。海外では、日本とは異なって短粒種ではなく長粒種が主流であり二期作以上であるため稼働率が高く、一施設が年間で取り扱う量も国内の3～10倍であることから、耐久性を特に高め、機械も大型となっている（図表4）。同機械を使用することで、精米後の碎米（米粒が割れること）等の発生を大幅に減らすことができるため、高品質で歩留まりの高い白米生産に大きく寄与できる。1968年に発売したが、技術・ノウハウを蓄積し、1984年からは連続して国内トップシェアを維持している。

図表4 循環形乾燥機

① 導入場所：中華人民共和国江蘇省張家港市



（備考）同社提供

② 導入場所：ベトナム・タンホア省



石拔機（図表5）は、収穫後の天日乾燥時、脱穀の手作業時などに混入する石を、揺動する凹凸ある選別板と送風機を使って取り除く機械である。1996年から、業務用として、国内外の精米工場を中心に販売している。

このように、ポスト・ハーベストの処理関連の分野では、国内で比類ない地位を築いている。

図表5 石拔機



（備考）同社提供

(ロ) JICA支援事業を活用したタンザニアでの事業展開への挑戦

海外事業では、直近10年間で、東アジアや北米に続き、東南アジアでの循環形乾燥機・石拔機を含めた精米関連機器の販売に取り組んでいる。事業計画として、2028年までに海外新規市場で1.5億円の売上を目標としている。そのうちアフリカでは、3,000万円以上を目指している。

サブサハラアフリカ(サハラ砂漠以南のアフリカ地域)では都市部を中心にコメの消費が拡大し、需要が過去15年で倍増している。現状ではそのほとんどを輸入に頼っており、各国で輸入依存からの脱却、自給率向上へ向けた取組みがなされている。そこで、同社では、新たな市場として、稲作の広がり等を期待できるアフリカに目を向けることになった。

同社の海外事業部では、もともとODA(政府開発援助)事業に参画できないか模索をしていた。コロナ禍後、「そもそも乾燥機とは何か」をはじめとするプロモーション活動を活発化する中で、あるコンサルタントと知り合ったことをきっかけに、JICA支援事業を知ることになる。そのコンサルタントから「アフリカにそれほど熱い思いがあるのであれば応募してみてもどうか」と提案されたため、東南アジアでの成功をアフリカに横展開することを目的に、JICAのCARD^(注10)(アフリカ稲作振興のための共同体)の取組みに沿う形で、JICA支援事業に挑戦することにした。

JICA支援事業への応募に向けた企画書の作成では、アフリカに関する情報量が限られている中での下調べに大変苦労した。また、字数制限がある中で、専門用語を誰にでも理解できる言葉に落とし込むことにも苦労した。なお、企画書の作成では、JICAから事前コンサルテーションを受けられる仕組みがあるため、同社の所在する山形県を含め東北6県を所管するJICA東北から適切なアドバイスを受けることができ、これら苦労を乗り越えることができた。

JICA支援事業の対象国を検討するにあたっては、「コメ生産国」、「籾へのパーボイル処理^(注11)が主流ではない」ことを条件に、タンザニア、ケニア、ガーナ、コートジボワールの4か国を選定した。そのうち、英語が比較的通じ、コメ生産量が多く、国土面積と人口ボリュームから今後成長が見込まれるタンザニアを対象国に決定した。また、調査開始にあたって、ターゲット顧客を農家組合や精米工場等と想定して取り組んだ。

本ニーズ確認調査(2024年3月～24年11月)を通じて、天日乾燥によるコメの品質低下という課題に対して、循環形乾燥機の有効性と確かなニーズが確認できた(図表6)。天日乾燥では、特に雨期では乾燥に10日間以上かかってしまい時間が読めない上、腐って廃棄となる場合がある。また、乾かすための広い土地も必要である。循環形乾燥機を使

(注)10. JICA ホームページ (<https://www.jica.go.jp/activities/issues/agricul/approach/card.html>) を参照

11. 水に浸した後に蒸して乾燥させて保管することで、米粒の貯蔵期間を長くしたり、品質を向上させるための処理

図表6 ニーズ確認調査の現場風景

① 天日乾燥の調査



② 精米の調査



(備考) 同社提供

例えば、原則1日で乾燥でき、屋内で利用できる^(注12)等、メリットは大きい。一方で、導入にあたっては、初期導入費用に加えて、ディーゼル燃料等を乾燥機の熱源にすると維持費用がかかるため、精米工場で発生する籾殻を熱源として利活用することを想定している。乾燥機の導入で安定的かつ高精度な作業ができることに対してどれだけのメリットを感じてもらえるのかが“勝負所”となっている。現地では、乾燥機を所有する精米所は少ないため、市場としての拡大余地は大きいとみている。関係者同士の口コミで広がっていく商慣習を勘案すれば、まずは大規模な精米所で同社の循環形乾燥機を導入してもらうことが「エントリーポイント」だと考えている。

石拔機については、非常に安価な他国製製品との競合等があり、ターゲット顧客が限られることから、今後の事業展開にあたっては、循環形乾燥機を中心に進めることにしている。なお、タンザニアの投資環境や法規制等の手続きについては大きな障壁がないことを確認できた。

ニーズ確認調査を始めてから早い段階で、現地での籾の乾燥方法に大きな課題があるこ

(注)12. イタリアやポーランド等の海外製は、一般的に屋外型である。

とがわかり、出会う関係者から「乾燥機の実物を見たい」等の要望が強かったことから、躊躇することなく、ビジネス化実証事業への応募、採択に至り、2025年3月から27年9月までの調査期間を予定している。なお、ニーズ確認調査の間中は、ビジネス化実証事業への応募を念頭に置き、企画書作成に必要な情報の収集にも努めた。

海外事業部は7名で運営している。新しい市場への進出は難易度が高いものといえるが、JICA 支援事業に採択されたことにより、未知のアフリカでの事業展開について経営陣に安心感を与えることができ、社内での懐疑的な見方も影を潜め、社内的な評価を高めることができたという。

循環形乾燥機は、現地での組立てやメンテナンスが必要なため、現地での販売代理店の確保が成功の大きな鍵を握る。同社は、東南アジア等への事業展開に際し、伝手を辿りながら進出先で地道に販売代理店を探し、市場を開拓してきた経験がある。一方、タンザニアでは、JICAの“後ろ盾”により、現地の政府関係機関等と円滑にコンタクトをとることができ（図表7）、同社が単独で取り組むよりも販売代理店との接点も短期間で持つこと

図表7 ニーズ確認調査の現地打合せ

① 種子生産庁



② 県事務所



（備考）同社提供

ができた。この点は、大きな成果であったという。

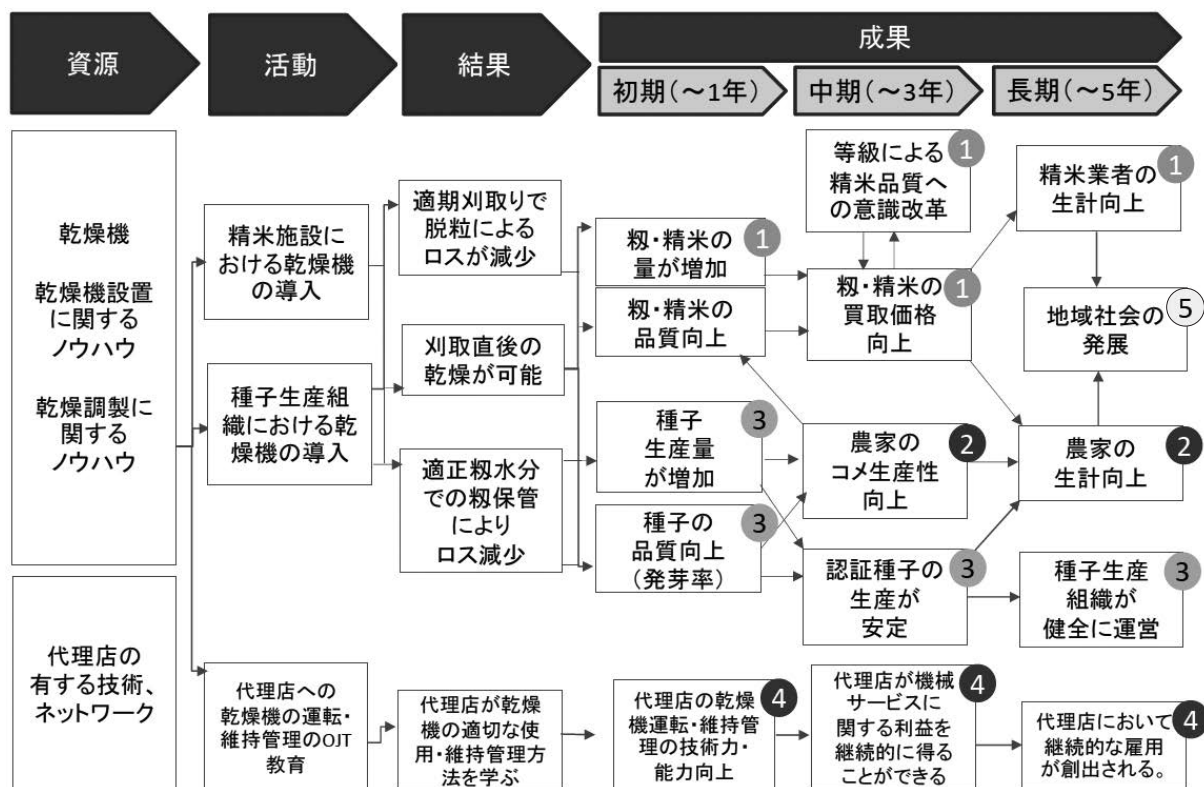
JICA 支援事業では、JICA があらかじめ配置した JICA コンサルタントを活用できる。現地のマクロ経済を含めた基礎的な情報を適時適切に得られるとともに、ロジックモデル（課題解決の筋書き）（図表8）の作成をサポートしてもらえたことで、アフリカへの新規進出について経営陣から納得感を得ることにつながり、同社としてアフリカビジネスを次のステップに進める上で大きなメリットがあった。

同社は、タンザニアで、現地代理店が設置・メンテナンスを単独で担える体制を構築することを前提に、2036年までに2億5,000万円（循環形乾燥機100台）の売上を目指している。

乾燥した粳の後工程が精米である。乾燥した粳の状態が良ければ高品質のコメが精製でき、さらには収量の増加につながることから、同社は、「自社乾燥機が世界の食料問題の解決につながる」という信念を持っている。引き続き、アフリカにおいて、天候によって左右される天日乾燥に比べて時間がかからず安定した品質で乾燥できる循環形乾燥機の普及・啓蒙を図っていききたいという。

アフリカでは、都市化の進展や女性の社会進出等に伴う所得の向上によってコメの消費量が増加している。また、2049年には世界の4人に1人がアフリカ人になるといわれるほ

図表8 ロジックモデル（ビジネス化実証事業）



（出所） JICAホームページ

ど人口増加も著しい。同社は、「自社乾燥機の普及は乾燥精米工程のロスを減らし収量の増加につながることから、食糧生産が需要に追い付いていない状況の改善にも大きく貢献できる」と考えている。今後、タンザニアの隣国にも販売代理店を徐々に拡大していくことにより、すそ野を広げていきたいと意気込む。また将来、ODA 事業にも参画していきたいと大いに意気込む。

(2) 神田産業株式会社（福島県須賀川市）

① 企業の概要

同社は、1897年2月、木材を仕入れて販売する木材商として創業した（図表9）。その後、時流に応じて、製材業、その後、日本専売公社（現・日本たばこ産業（株））へたばこの箱を納入する製箱業等へと業態を変えてきた。たばこの箱が木製から段

図表9 企業の概要

代表者	神田雅彦
本社所在地	福島県須賀川市
主力業務	段ボール製造
従業員数	70名
創業年月	1897年2月
資本金	2,160万円



（備考）1. 写真は、ハニリアル事業部営業技術課 石澤秀忠部長
2. 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ボール製へ切り替わる中、1960年6月に段ボール工場を設置したことをきっかけに、段ボール製造に事業の基盤を移した。併せて、翌61年4月に株式会社へ組織変更をしている。

経営理念の下、ミッション、ビジョンを標榜し、バリューとして、「ワンチーム」、「品質と信用」、「知識と成長」、「効率化と革新」、「社会貢献」の5つを掲げる。社員には「誰かのためになれる人（相手の立場に立ち、他者のために行動できる姿勢）」という資質を有し、5つのバリューに基づき、社員同士で尊重し合い切磋琢磨しながら高め合うことを期待している。

〈経営理念〉

顧客に信頼される商品の提案・提供をし、知識・知恵を活かし、社業の発展と全従業員の物心の幸福を追求すると共に、社会に貢献する

〔ミッション〕

安心できる日常を支え社会に貢献し、関係者全員の豊かな生活を実現する

〔ビジョン〕

革新を先導し業界の未来を切り開き、持続可能な未来を創造する

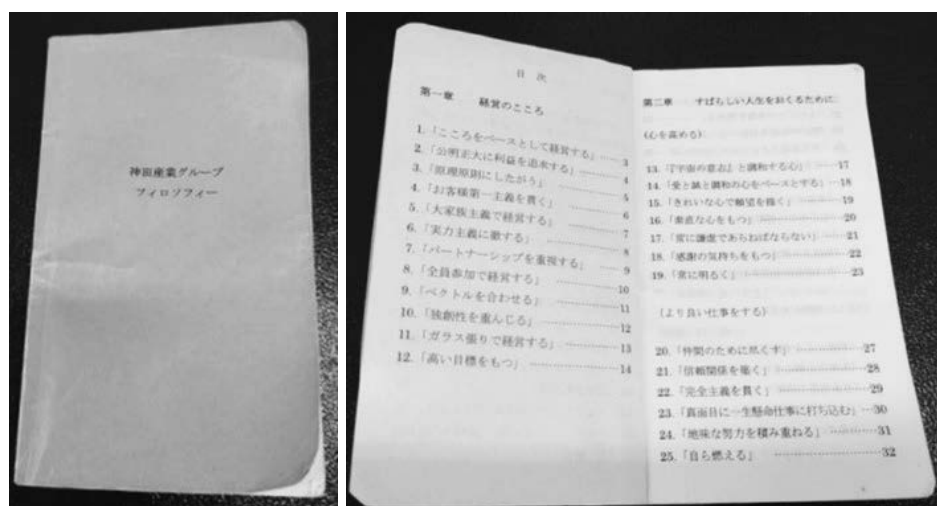
〔バリュー〕

「ワンチーム」、「品質と信用」、「知識と成長」、「効率化と革新」、「社会貢献」

4代目の神田雅彦社長は、京セラ創業者の稲盛和夫氏が設立した「盛和塾^(注13)」に長年参加し、稲盛氏が提唱する経営哲学である「京セラフィロソフィー^(注14)」に倣い、同社の経営の考えを「神田産業グループフィロソフィー」として手帳にまとめている（図表10）。手帳は全社員が携帯しており、部署ごとに唱和することで周知が図られている。また、2019年に「盛和塾」が閉校したことを受け、同社の幹部社員は、それに代わるものとして福島県経営品質研究会^(注15)が主催する「経営品質セミナー」に継続的に参加し、10年後の自社のあるべき姿を描く等の内容の研修を受講している。3年ごとに策定する中期経営計画を踏まえ、各部門長は各部のビジョンを、各社員は行動目標を掲げている。なお、部門長と部下との間で、四半期ごとにOneOnOne ミーティング^(注16)を行っており、社員一人ひとりが経営を“自分事”として捉えられるような雰囲気が醸成されている。

2020年3月には玉川村（石川郡）、続く6月には石川町（同）と「災害時における物資の供給協力に関する協定」を締結し^(注17)、災害時に段ボール製品を支援物資として供給する態勢を構築する等、理念を踏まえた地域社会貢献に意欲的である。また、小学校中学年の社会科ではSDGsを学ぶが、リサイクル率が9割を超える段ボールはわかりやすい事例であるとのことで、主に地元の小・中学校からの工場見学の要望に応えるとともに、キャリア教育の一環として、石澤部長が講師となって出前授業にも対応している。最近では、例えば、矢板市

図表10 「神田産業グループフィロソフィー」



（備考）同社提供

(注)13. 京セラ（株）ホームページ（<https://www.kyocera.co.jp/inamori/about/contribution/seiwajyuku/>）を参照
 14. 京セラ（株）ホームページ（<https://www.kyocera.co.jp/inamori/about/thinker/philosophy/main03.html>）を参照
 15. 福島県経営品質 広報室フェイスブック（https://www.facebook.com/FukushimaManagementQuality/?locale=ja_JP）を参照
 16. 評価面談ではなく、部下の成長支援を目的とした、上司と部下による1対1の面談のこと
 17. 同社ホームページ（<https://kanda-package.com/news/10036/>）を参照

健康づくり緑の会（栃木県）から同社ホームページを通じて工場見学の要望を受ける等、小・中学校以外、地域外からの幅広い要望にも応えている。

東日本大震災後、工場の県外移転や生産停止等の動きが出始める中、新しい事業を創り出し地域の雇用を守りたいという熱い思いから、2011年5月に、ハニリアル事業部を立ち上げるとともに、当時に新設した工場には災害対策等の観点から、太陽光発電設備を先導的に導入した。また、2021年5月には、「率先して少しでも尖ったことに挑戦したい」という思いから、SDGs 宣言を行った^(注18)。

同社がほぼ130年に及び事業を継続できている理由として、①「須賀川市」にこだわった地域密着への強い姿勢、②変化を恐れずに挑戦し続ける姿勢、③信頼できるステークホルダーとの連携による相互成長の3つの積み重ねが挙げられ、今の姿は、まさに時流に应じて少しずつでも新しいことに挑戦し続けてきた賜物といえよう。

② JICA支援事業を活用した海外事業展開への挑戦

（イ）性能を極限まで追究し続ける段ボール製造への飽くなき挑戦

ハニカム構造（六角形の芯材を蜂の巣状に並べた構造）は、当初は航空機 の材料として開発され、軽さと強さの両方を持ち合わせていることが大きな特長で、これを応用することでハニカム段ボールが生まれた。特に、上下方向の圧力に強く、厚さ3cmで1m²あたり30tの荷重に耐えられる強度を持つ。例えば、国際貿易で使用するハニカム段ボール製のパレットは、木製に比べて軽量かつ熱処理や燻蒸^{くんじょう}処理が不要で、廃棄も容易であることから好評を得ている。なお、同社の提供するハニカム段ボール製品^(注19)の大きな特長は「専門知識や道具を必要とせず、誰でも簡単に組立てができる」ことであり、これが同業他社との差別化につながり、同社の“強み”となっている。

同社がハニカム段ボールの製造に取り組んだきっかけは、中小企業等の技術シーズ事業化支援のために日本大学工学部キャンパス内に設置された「郡山地域テクノポリスものづくりインキュベーションセンター^(注20)」((公財)郡山地域テクノポリス推進機構)の研究室を借りたことである。当初、ハニカム段ボールの性能に関する研究をしていたが、そのうち、「音楽を練習する時の防音に段ボールを使えないか」という思いから、段ボールの防音性に着目した研究を進めていた。こうした中、(一社)東北経済連合会のマッチング事業^(注21)を通じて、バンダイナムコグループの(株)VIBEから、「一般家庭でも音を気にせずに一

(注)18. 同社ホームページ (<https://kanda-package.com/news/10254/>) を参照

19. 商品ラインアップは、同社ホームページ (<https://kanda-package.com/honeyrial/>) を参照

20. <https://www.techno-media.net6.or.jp/incubation/> を参照

21. (一社)東北経済連合会は、リンカーズ (<https://corp.linkers.net/>) と業務提携したマッチング事業を提供している。

人カラオケができる防音室をダンボールで作れないか」という依頼を受けた。これをきっかけに共同開発が始まり、ハニカム段ボールのパネルを組み立てる形式での「だんぼっち」が完成し、2014年から販売が開始されている^(注22)。2020年3月には、(株)VIBEから個人用段ボール防音室「だんぼっち」シリーズの事業を譲り受け、そのブランドイメージを守りながら、事業拡大に邁進している。

また、この販売開始と同時期に、福島県から救急災害対応医療福祉機器開発事業費補助金制度^(注23)の公募があり、そのテーマのひとつに非常時用の移動型ER（緊急処置室）があった。東日本大震災での経験から、災害現場ですぐ設置できる移動型ERの開発は社会貢献につながるのではないかと考え、ハニカム段ボールを活用する案で応募したところ採択され、パネル組立型ER^(注24)の商品化につなげることができ、国内での活用実績を積み上げている（図表11）。なお、こうした一連の商品化に向けた経験が、今回のJICA支援事業を通じたザンビアでの挑戦につながっている。

JICA支援事業で提案製品としているハニカム段ボール製組立・移動型医療室は（図表12①、②）、競合製品と比較しても性能面で優位性があることに加え（図表12③）、現場のニーズを踏まえたカスタマイズが容易である。現在も、段ボール素材では劣っている防災性能をはじめ、防水性能や防音性能等のさらなる改善に向けた研究を進め、段ボールの可能性を追究し続けている。

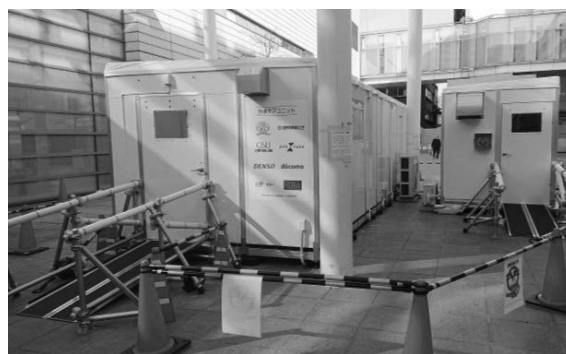
図表11 国内での活用実績

① 熊本地震（2016年）における宇城市武道館



（備考）同社提供

② 東京女子医科大学での外来治療室（2021年）



（注）22. 同社ホームページ (<https://kanda-package.com/product/10945/>) を参照

23. 福島県ホームページ (https://www.pref.fukushima.lg.jp/w4/iryuu-pj/main/main_03_h.php) を参照

24. 同社ホームページ (<https://kanda-package.com/product/10942/>) を参照

図表12 ハニカム段ボール製組立・移動型医療室

① 外観



② 組立



③ 競合製品との比較

	同社製品	テント型施設	プレハブ型施設	コンテナ型施設
設置時間	数分	数時間	数日	長時間 (重機が必要)
輸送の容易さ	非常に容易	非常に容易	困難 (重機が必要)	困難
耐久性	中程度	低い	高い	非常に高い
防火性	なし	なし	あり	あり
気密性	あり	なし	なし	なし
コスト	低い	低い	高い	高い
環境持続性	高い	低い	中程度	低い
現地生産の可能性	高い	中程度	低い	低い

(備考) 1. ③のうち、気密性はザンビアの既存製品との比較

2. 写真は同社提供。③は調査完了報告書23頁をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(ロ) JICA支援事業を活用したザンビアでの事業展開への挑戦

2018年に、(公社)日本ロジスティクスシステム協会からザンビア大使を紹介された。当時のザンビアでは、エボラ出血熱の流行が社会問題化しており、感染対策として、使い捨てができる段ボール製医療室のニーズが高まっていた。これを受けて、JICA 支援事業への応募を検討していたが、その後、JICA 支援事業の制度内容が変更されたことを受けて^(注25)、2023年度に公募のあったニーズ確認調査に応募・採択され、2024年8月から翌25年3月までの契約期間で実施された。

調査対象国の選定では、英語圏であること、政情が比較的安定していること、国としての社会課題が明確であることに加え、共同研究先である関西ペイント(株)(大阪市)がJICA

(注)25. 2022年度から、契約形態が「業務委託契約」から「負担付き贈与契約」に変更されたことにより、対象経費等の金銭の受け渡しが原則発生しなくなり、利用企業にとっては、企画段階での経費の見積もりや精算報告書等の作成を含む契約管理の負担が大幅に軽減した。

の防蚊塗料普及促進事業に取り組んでいたこと等も勘案し、最終的にザンビアに決定した。

応募にあたっては、JICA 主催セミナーに3回ほど参加することで、応募書類の書き方や審査のポイント等、分かりやすいアドバイスを受けることができた。そのため、応募書類の作成は大変スムーズであったという^(注26)。

JICA 支援事業での調査活動(図表13)を通じて、ザンビアでは、テント型施設、プレハ

図表13 JICA支援事業での調査活動

① マケニ・ヘルスセンター (2024年8月)



② チーフ・チャムカ (2024年8月)



③ MoH (ザンビア保健省) (2024年8月)



④ DMMU (災害管理避難ユニット) (2024年8月)



⑤ Lion's Bush Outreach (2024年10月)



⑥ ムワプラ地域・マザーシェルター (2024年11月)



(備考) 同社提供

(注)26. 一方、同社としてザンビア、アフリカ地域への関わりは初めてであったため、入手できる情報が限られる中で、ザンビアで段ボール製医療室のニーズが本当にあるのか等、同社が立てた仮説の妥当性について不安を抱えたまま応募に踏み切ったという。

ブ型施設、コンテナ型施設、小型のコンクリート製施設は一部で普及しているものの、ハニカム段ボール製の医療室は存在しないことが明らかになった。そうしたなか、MoH（ザンビア保健省）、DMMU（災害管理避難ユニット）^(注27)等の政府関係機関と協議を重ねる中で高いニーズを確認できたほか、民間でも、NGO、ドナー機関、教会や慈善団体等の有望なターゲット顧客を想定できた。なお、現地のNGOからは、移動型医療室だけではなく、移動型図書館や移動型教室等のニーズも確認できた。

ハニカム段ボール製医療室の設置費用は、小型のコンクリート製施設（約300～700万円）と比べて低コストである等のメリットは大きい一方で、手術室のような高規格な設備としての適応に限界があり、長期使用には適さない可能性がある等の課題もある。想定したターゲット顧客からニーズを確認したところ、農村部でのヘルスセンターやヘルスポストとの併設（保健医療施設の拡張・補完）や、災害時における避難所の医務室（医療用テント等の代替・補完）としての活用が大いに期待されている^(注28)。

このように、現地でのビジネス展開の可能性は高いものの、今後は、ビジネスとしてマネタイズ（収益化）できるかどうかが大きな課題である。ザンビアでは、保健医療分野の国家予算が十分ではなく、トランプ氏が大統領に就任したことで現地のNGO等への米国からの資金援助が縮小する中、事業が持続可能性であるかどうか、悩まされているという。また、現地では、段ボールの流通自体はあるもののハニカム段ボールは存在しないことから、今後の事業展開の方向性として、現地のパートナー企業にハニカム段ボールの製造を委託するか、これが不可能な場合、代替する素材を探して同水準の性能を持つ段ボールの製造を委託するかを検討している。

2026年度に応募を予定しているビジネス化実証事業（JICA 支援事業）を通じて実地調査をさらに進めることで、継続できるビジネスとしての実現可能性を高めていきたいと意気込む。また、ザンビアには自社よりも大規模な段ボール工場を持つ企業があることから、現地でパートナーとなり得る企業に自社が培ってきたノウハウを伝授する形でビジネス展開を図っていきたいという。ハニカム段ボールを現地生産できるよう協力することで、雇用創出や経済の活性化にも貢献できるのではないかと期待している。

JICA 支援事業は、中小企業が単独で取り組むのは難しい、現地の政府関係者等との関係性の構築で大いに役立った。特に、政府関係者等へのアポイントの際には、JICA ザンビア事務所に臨機応変かつ迅速に紹介レターを作成してもらうことができ、大変助かった

(注)27. MoHは、公立の保健医療施設を管轄している。DMMUは、10州に本部が置かれ、災害リスク管理と災害人道支援管理の2つの部局がある。

28. 中・大規模病院施設の拡張・補完（手術室等）や避難所内の備品としての設置では、提案製品の気密性、軽量性、運搬性等から、活用の可能性の余地は残されている。

という。また、現地の日本大使館からは各種支援制度に関する情報を案内してもらえ、最大限の支援を受けることができたともいう。さらに、JICA コンサルタント（アイ・シー・ネット（株））とはリアルタイムで情報の連携ができ、調査を円滑に進めることができた。

段ボール製造業は、「工場から100km 圏内が商圏」といわれる“地場産業”である。段ボール製造業という業種柄、あくまで「須賀川発」という“ローカル”を基軸に、JICA 支援事業をきっかけにした“グローバル”にも挑戦を続けていきたいという。ザンビアでの実績を持ち帰って地元・須賀川で活かすことにより、「“ローカル”と“グローバル”での好循環」を創出し、さらなる企業価値向上に向けて邁進していきたいと大いに意気込む。

3. おわりに

（株）山本製作所は、創業以来、時流を読んだ事業活動を展開し、そこで培われた“強み”をさらに異なる事業分野で活かしながら新たな市場を開拓し続けており、この挑戦には目を見張るものがある。モットーとしている「向上の一路に終点なし」をまさに体現しており、これが、100年以上続く老舗としての経営の原動力になっているといえよう。

神田産業（株）は、将来のありたい姿（パーパス）を明確にしておき、幹部社員を筆頭に社員全体に理念経営が浸透し、社員を含むステークホルダーに対する「ナラティブ（自社の物語）」が出来上がっている。まさに、人的資本経営でいう「経営戦略と連動した人材戦略^{（注29）}」が実践されているといえ、130年以上に及ぶ業歴がそれを裏付けている。

両社の先導的な経営姿勢は、イノベーションの創出や社員のエンゲージメントの向上等に悩みを抱える中小企業にとって、大きな刺激を与えるものといえよう。また、2社に共通する、海外にも目を向けて国内での数々の挑戦を地球規模の社会課題解決につなげるべく動き出しているチャレンジングな経営姿勢も、なかなか次のステップへの一步を踏み出せない中小企業にとって、今後の新規事業への展開を見通すにあたり、大いに参考になるのではないだろうか。

地域金融機関に期待することとして、（株）山本製作所の横尾グループリーダーから「自社での“思い込み”を指摘してほしい」、神田産業（株）の石澤部長から「特に大きな挑戦をする際に「伴走支援」は自社にとって推進力になる」という言葉をそれぞれ賜った。信用金庫を含む地域金融機関には、常に新しいことに挑戦してみようという熱意も意欲も高い中小企業に対して、資金面での支援にとどまらず、パートナーとして一緒になって課題に向き合う姿勢が期待されているといえるのではないだろうか。また、こうした中小企業のニーズや期待に応えられるよう、常日頃から情報のアンテナを高く張り、自己研鑽をしていく姿勢も求められていると

（注）29. 人的資本経営のエッセンスは、当研究所ホームページ（<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230607-post-449.html>）を参照

いえよう。

最後に、本稿作成に際して、株式会社山本製作所 海外事業部グループリーダー 横尾康様、チーフエンジニア 菅野純一様、神田産業株式会社 ハニリアル事業部営業技術課 部長 石澤秀忠様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げます。

〈参考文献〉

- ・日本貿易振興機構（ジェトロ）調査部（2025年4月）「アフリカ・ビジネスデータ集」
- ・株式会社山本製作所（2024年11月）「アフリカ地域 循環型乾燥機・石拔機をコアとしたポスト・ハーベスト機械のニーズ確認調査 調査完了報告書」
- ・神田産業株式会社（2025年3月）「ザンビア国 ハニカム段ボール製組立・移動型医療室に関するニーズ確認調査 調査完了報告書」

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2025年8月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
25.8.4	ニュース&トピックス	2025-46	信用金庫の企業向け貸出残高	刀禰和之
25.8.4	ニュース&トピックス	2025-47	信用金庫の企業向け貸出先数	刀禰和之
25.8.4	ニュース&トピックス	2025-48	信用金庫の個人向け貸出残高	刀禰和之
25.8.4	ニュース&トピックス	2025-49	信用金庫の個人向け貸出先数	刀禰和之
25.8.4	金利・為替見通し	2025-5	FRB はインフレ再燃を、ECB は景気悪化を警戒。日銀は各国の関税交渉の影響を慎重に見極める姿勢	峯岸直輝 鹿庭雄介 佐藤愛佳
25.8.8	ニュース&トピックス	2025-50	信用金庫の預金・貸出金残高(2025年7月末速報) ー前年同月末比増減率、預金 0.3% 減、貸出金 1.5% 増ー	西 俊樹
25.8.15	ニュース&トピックス	2025-51	信用金庫の定期預金残高	刀禰和之
25.8.15	ニュース&トピックス	2025-52	信用金庫の定期積金残高	刀禰和之
25.8.15	ニュース&トピックス	2025-53	信用金庫の貸出金利回り	刀禰和之
25.8.15	ニュース&トピックス	2025-54	信用金庫の預金金利回り	刀禰和之
25.8.15	ニュース&トピックス	2025-55	信用金庫の役務取引等利益	刀禰和之
25.8.15	ニュース&トピックス	2025-56	信用金庫の経費	刀禰和之
25.8.19	経済見通し	2025-2	実質成長率は 25 年度 0.6%、26 年度 0.7% と予測 ートランプ関税は今年度下期にかけて日本経済の下押し要因にー	角田 匠
25.8.19	ニュース&トピックス	2025-57	JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」の活用で飛躍を図る中小企業④ ー株式会社菅原工業(宮城県気仙沼市)の挑戦ー	藁品和寿
25.8.20	金融調査情報	2025-4	インターネット専業銀行等の動向 ー住宅ローンビジネスや BaaS 事業の動向と信用金庫への示唆ー	大里怜史
25.8.25	ニュース&トピックス	2025-58	中兵庫信用金庫の「通信制大学卒業資格取得助成制度」	森川友理
25.8.26	ニュース&トピックス	2025-59	品目別データでみる消費者物価動向 ー食料品価格の上昇一服で 25 年末にかけて物価上昇率は鈍化する見込みー	佐藤愛佳
25.8.28	ニュース&トピックス	2025-60	JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」の活用で飛躍を図る中小企業⑤ ー大浦工測株式会社(東京都北区)の挑戦ー	藁品和寿
25.8.28	産業企業情報	2025-10	信用金庫の視点でひも解く 2025 年版中小企業白書・小規模企業白書 ー新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略・経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献ー	鉢嶺 実 篠田雄大

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タ イ ト ル	講座・講演会・番組名称	主 催	講 師 等
25.8.1	講演	信用金庫をとりまく環境変化と求められるビジネスモデルの転換	中信マネジメントアカデミー	京都中央信用金庫	刀禰和之
25.8.6	講演	環境激変に挑む!全国の中小企業の経営事例 ～「危機対応」から「価値創造」へ～	町田商工会議所 経営講座	町田商工会議所	鉢 嶺 実
25.8.6-8	講演	信用金庫をとりまく環境変化	経営戦略プランニング研修 (第1回)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之 森川友理
25.8.8	講演	マクロ経済について トランプ関税の日本の影響と中小企業の課題	愛信会 講演会	蒲郡信用金庫	角田 匠
25.8.18	講演	相続預金の流出対策の前倒し実施に向けて	預金戦略立案に資するオンライン セミナー	信金中央金庫 東京営業部	刀禰和之
25.8.20-22	講演	信用金庫をとりまく環境変化	経営戦略プランニング研修 (第2回)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之 森川友理
25.8.26-27	講演	次期中計策定の進め方	経営戦略プランニング研修 (講師派遣型)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之 森川友理

3. 原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
25.8.1	信用金庫の相続預金流出対策の最前線	金融ジャーナル	(株)日本金融通信社	刀禰和之
25.8.12	トレンド〈米国経済〉インフレ加速への警戒感は強く、年内利下げは1回の見通し	週刊 金融財政事情	(一社)金融財政事情研究会	角田 匠



統計データ掲載サイトのご案内

「統計」のページは、2025年3月号をもって信金中金月報におけるデータ掲載を取り止めています。今後は、下記サイト掲載の統計データをご活用ください。

1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページ

「全国信用金庫概況・統計」

<https://www.scbri.jp/publication/gaikyou/>

前年度の信用金庫業界の動向をまとめた年1回発行のデジタル資料です。

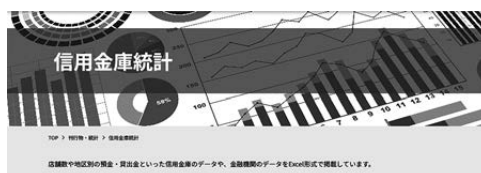


「信用金庫統計」

<https://www.scbri.jp/publication/toukei/>

各種の時系列データをExcel形式でご提供しています。

店舗数、会員数、常勤役員数
預金種類別預金
地区別預金
預金者別預金
科目別貸出金
地区別貸出金
貸出先別貸出金
余裕資金運用状況



2. 信金中央金庫のホームページ（最新のデータ）

HOME > ニュースリリース > 統計

<https://www.shinkin-central-bank.jp/news/news04.html>

全国信用金庫預金・貸出金
全国信用金庫主要勘定



3. FTF（業務ネット） ＊信用金庫業限定

信用金庫業界の「FTFネット（業務ネット）」内で
詳細なデータをご提供しています。

4. 照会先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信用金庫統計担当
電 話：03-5202-7672
FAX：03-3278-7048

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を掲示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご活用ください。

また、「お問い合わせ」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

【ホームページの主なコンテンツ】

○レポート

経済金融情報
産業企業情報
金融調査情報
景気動向調査
金利・為替見通し
経済見通し
ニュース＆トピックス

○刊行物・統計

信金中金月報
全国信用金庫概況・統計
信用金庫統計

○研究所について

活動記録
研究員紹介

○その他のコンテンツ

お問い合わせ
メルマガ申し込み
論文募集のお知らせ

【URL】

<https://www.scbri.jp/>



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2025年10月1日 発行

2025年10月号 第24巻 第10号(通巻636号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL 03(5202)7671 FAX 03(3278)7048

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



信金中央金庫